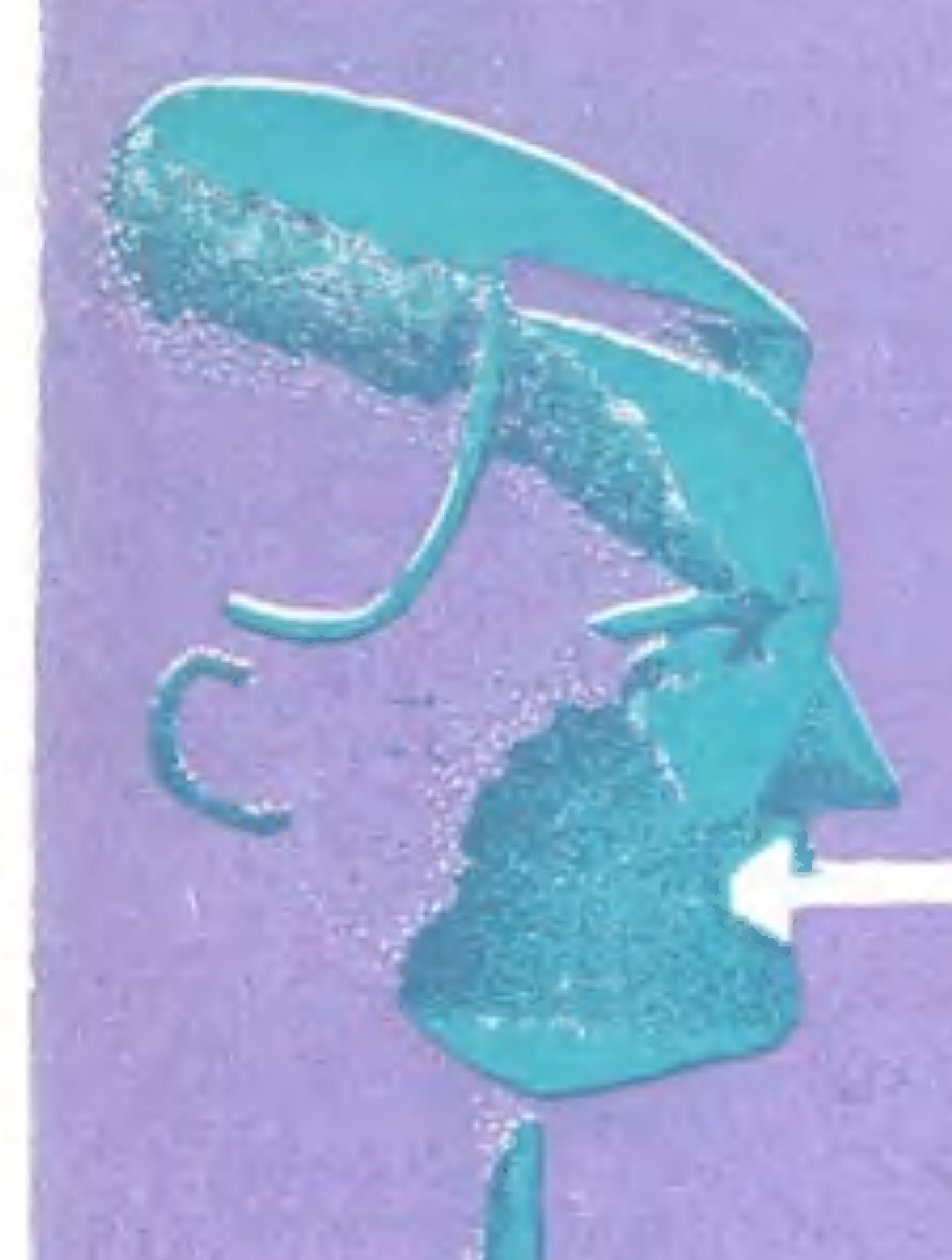
التفاوض

علم تحقيق المستحيل انطلاقاً من الممكن

في

- السياسة
- الاقتصاد
- التجارة
- الحروب
- العمل
- الأسرة
- الحياة



دكتور

محسن أحمد الخضيري

التفاوض

علم تحقيق المستحيل انطلاقاً من الممكن

في

- السياسة
- الاقتصاد
- التجارة
- الحروب
- العمل
- الأسرة
- الحياة

دكتور

محسن أحمد الخضيري

١٩٨٨

الناشر

مكتبة الأنجلو المصرية

١٦٥ شارع محمد فريد - القاهرة

المحتويـــــــات

رقم الصفحة

رقم الصفحة

رقم الصفحة

رقم الصفحة

رقم الصفحة

تكتيك الاشعار بالذنب ـ تكتيك عكس الاتجاهات وتغيير المواقف ـ تكتيك تجزئة المجموعات الكلية ـ تكتيك تجميع الجزئيات الفرعية ـ تكتيك الاخفاء والابراز ـ تكتيك التهوين والتهويل ـ تكتيك التشويه والتضليل ـ تكتيك التبديل والتعكيس ـ تكتيك قلب الحقائق ـ تكتيك اعادة التكوين او التفريغ او التشكيل ـ تكتيك التتبع التاريخي والاستئصال العضوي أو التقاطع الزمني ـ تكتيك التراكم او التناقص تكتيك المناوره ـ تكتيك المواجهة والهروب تكتيك الضغط وجس النبض ـ تكتيك ادعاء عدم المعرفة وتجاهل الخصم ـ تكتيك التهديد والترغيب ـ تكتيك وضع العراقيل لكسب الوقت تكتيك التوضيح والتعتيم والتجهيل والبلف ـ تكتيك الجدل بأنواعه المختلفة ـ تكتيك تعزيز المواقف والكسب الدائم ـ تكتيك الارهاق الجسدي ـ تكتيك المفاجأة وابراز ما لم يكن في الحسبان ـ تكتيك التقابل في منتصف الطريق (الحلول الوسط) ـ تكتيك التخويف بالمجهول لتسهيل قبول الخصم للمعلوم ـ تكتيك جذب الانتباه الى عنصر من العناصر مع تحويل النظر عن باقي عناصر القضية التفاوضية ـ تكتيك المس واهرب ـ تكتيك التلميح والاشارة الخفيفة ـ تكتيك التضامن المرحلي ـ تكتيك فرض الامر الواقع ـ تكتيك الاجهاض للمبادرات المقدمة أو

رقم الصفحة

رقم الصفحة

رقم الصفحة

رقم الصفحة

رقم الصفحة

رقم الصفحة

بسم الله الرحمن الرحيم

xxxxxxxxxxxxxxx

عندما شرعت في كتابة هذا المؤلف ، انتابتني عدة مشاعر ودوافع أولها صعوبة المهمة في اعداد أول مرجع عربي متكامل في علم التفاوض ، باعتباره ذلك العلم البالغ التعقيد ، المتعدد الجوانب الذي احاطه البعض بستائر الجهل ، واستار التعتيم ، والتي كان يتعين علي ازالتها ووضع الاسس العلمية التي تكفل توضيحها ، خاصة بعد ان اصبحنا مسار للتهكم والسخرية في عملياتنا التفاوضية الى الدرجة التي دعت ديجول ان يقول " العرب اذكياء جدا في تنفيذ مخططات اعدائهم " ؟ (1)

التفاوض لم يعد ضربا من ضروب الكهنوت ، يمارسه الكهنة وحملة المباخر الذين يحيطون طقوسه بسرية تامة ، والذي تتوارثه اجيالهم جيل ، بعد جيل ، بل أن التفاوض هو علم قائم بذاته ، وهو في الوقت نفسه علم اجتماعي متداخل ومتشابك مع كثيرة من العلوم الانسانية ، يأخذ منها ويضيف اليها .

ومن ثم أمكن استخلاص مناهجه ، وادواته ، واساليبه ، وطرقه واستراتيجياته ونواحيه الاقتصادية ، والقانونية ، والسياسية ، والاجتماعية .. الخ وبالتالي الالمام والاحاطة بها ، وتعليمها وتلقينها لمن يرغب في ان يكون مفاوضا ناجحا .... لقد ادعى البعض ان المفاوض يولد ولا يخلق أو يصنع ......، استطيع ان اقرر ان هذا الادعاء غير صحيح بالمره .... بل انه ادعاء كاذب يتنافى مع ابسط قواعد العلمية ، فالمهارات التفاوضية وأن كان استخدامها يحتاج الى استعداد فطري معين الا انه يمكن اكسابها لمن يرغب وتدريبه عليها ، خاصة وأن التفاوض موقف عام بين كافة البشر ، وهو موقف دائم ، وملازم للانسان منذ مولده حتى لحاقه بخالقه .

---

1) اورست بنتو - مكافحة الجاسوسية - تعريب حسين الرشيد - الدار العربية للموسوعات - بيروت ١٩٨٦ ص ٧

وهو موقف ايضا ملازم للحكومات والهيئات والمنظمات السياسية والجماهيرية والنقابات المهنية ، تمارسة كل منها في حياتها اليومية ، وفي معاملاتها سواء كانت بين أفراد تشرف عليهم في اطار منظماتها ، أو مع الغير أيا كان هذا الغير سواء كان دولة أو منظمة أو افراد ، فلم يعد هناك خيارا حرا لأي إنسان كان في أن يتعامل مع آخرين ، ولا أي دولة كانت أن يكون لها علاقات مع العالم الخارجي أو أن تجد نفسها طرفا في صراعية أو متصارع في آتون وبوتقية مراحاته حيث تجذبها احداثة وتلقى بها في اطار شبكة وقوى توازناته ، فقد مضى الى غير رجعة ذلك الزمان الذي كانت تستطيع دولة فيه ان تعزل نفسها وتخرج عن اطار المعاملات الدولية ، وحساباتها ، وقواعد التوازنية أو لاتجذبها الاحداث وأن تتفاعل معها ومهما .

بل ان عملية حل النزاعات الدولية العنيفة لم تعد تستند الى قرقعة السلاح بعد أن اضحى يقبناكم الخراب والتدمير والهلاك البشري والمادي الذي تحدثه الحروب مهما صغر حجمها ، واصبحت عملية ادارة الصراع ، وارادة الفعل تستند الى رشادة العقل وحنكة وحكمة التصرف ، هما دعامة العمل التفاوضي الذي اصبح اداة السلوك الرشيد ، وهو في الوقت نفسة يوفر قدرا مناسبا ومعقولا وسليما من حرية التصرف والحركة والقدرة على المباداه وتحقيق المكاسب بشكل أفضل واعمق واطول من غيره من الاساليب الاخرى .

كما اننا كافراد نتعامل جميعا ونحن ركاب زورقا واحد، وفي اطار هذا الزورق الواحد نتنازع ونتعامل ونتنافس ولكن في اطار عدم المساس بالزورق وفي اطار عدم العزلة عن الاخرين ومن ثم فاننا مجبرين على التفاوض معهم وعلى هذا يمكن القول " أن التفاوض هو عمل ملازم للحياه ، أي اذا كانت هناك حياه فانه لابد ان يكون معها تفاوض " .

كما ان للتفاوض مزايا عديدة اهمها السرعة في حل المنازعات وانه ارخص في التكلفة ، وانه يتم بين المتفرقين ، وانه من الممكن أن يكون سرا ويستمر للابد .

ولا ازعم ان هذا المرجع هو حصيلة خبرتي التفاوضية ، بل انه مزاج من خبرات اساتذة افاضل افاضوا علي من خبراتهم وتجاربهم الكثير ، وهو في الوقت نفسه مجموعة معارف علمية وادبية حصلت عليها من مراجع في الادب التفاوضي ومن تراجم المفاوضين ، وخلاصة تجارب عملية حدثتني عنها ولمستها من خلال الاحتكاك التفاوضي المباشر مع مفاوضين مصريين واجانب .

ولقد كانت للدعوات الكريمة التي وجهت الي اساتذة وخبراء مصريين وغير مصريين لتبادل الحوار المثمر والجاد وتدارس الخبرات المكتسبة في مجال الفن التفاوضي ، وما حضرته من ندوات فكرية عقدت في هذا المجال الشديد الحيوية والاهمية اثر كبير دفعني لكتابة هذا المرجع الذي اعتقد انه سيضيف لبنة طيبة الي صرح المكتبة العربية .

وبعد ، فان التفاوض اصبح أمر حتمي ، لصيق بحياة الانسان ، علينا جميعا ان نعيش واقعه سواء رغبنا أو لم نرغب ، فالعالم كله ، باتساعه شرقا وغربا ، وشمالا وجنوبا ليس اكثر من مائدة مفاوضات نجلس في ركن منها باعتبارك طرفا مشاركا فيها ، ومن ثم فلك الحق في ان تختار ان تكون طرفا رابحا فيها أو طرفا لا يحقق أي ربح . فانت كفرد اجتماعي ، تعيش في مجتمع متداخل ، وتتعامل مع آخرين بدءا من افراد اسرتك وزملائك في العمل سواء كانوا رؤساء أو مرؤسين ، أو على قدم المساواه ، فانت تدخل معهم في علاقات تعاون ، وتنافس ، وتفاهم ، وتظاهر وصراع وحقد وحب واعجاب ، وتبادل منفعة .... الخ .

وكل منها تحتاج الى حوار واقناع واقتناع وتبادل للاراء ووجهات النظر ، وقرع الحجة بالحجة ، ودحض الرأي بالرأي ، وينصرف هذا ايضا الى علاقاتك بالتنظيمات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، حكومية كانت أو غير حكومية سواء احببتها أو لم تحببها ، سواء احطت بها ، أو احاطت هي بك ، فانت في موقف تفاوضي دائم أو مؤقت معها ، وهو موقف متغير ، غير ثابت يخضع للكثير من المتغيرات الاعتبارات الموضوعية وغير الموضوعية .

فهل أنت على استعداد لمعالجة هذه المعضلة بالمفاوضة ؟ وكسب قضاياك التفاوضية ؟ ..... بل وأكثر من ذلك ..... هل لديك المقدرة على الدخول في الجولات التفاوضية والاستمتاع بها وتعظيم مكاسبك منها ، لدرجة أن تصبح متعة لا تنتهي ؟ ومن ثم تعيش حياة ممتعة مليئة بالثقة والنجاح والسعادة .

إن في هذا المرجع ، إجابة صريحة وشاملة على هذه التساؤلات ومحاولة لوضع لبنة طيبة في بنيان علم التفاوض .

بل وأكثر من ذلك ، إلقاء الضوء على أهمية تسوية المنازعات بالتفاوض ليس فقط للاستفادة من كون التفاوض هو :

أ- أسرع وسيلة لتسوية المنازعات وعقد الصفقات والوصول إلى تحقيق الأهداف أيا كان نوعها .

ب- أرخص الوسائل أي أدناها تكلفة لفض الخلافات ، والوصول إلى اتفاق تام بشأنها والقضاء عليها وإرساء التعاون بدلا من التصارع ولمدة طويلة نسبيا .

ج- احتياجه إلى جهد عقلي رشيد من المحترفين المتمرسين ، وإلى الخبرة والمعرفة ومن ثم فإنه يصعب أن يمارسه عديمي الرشادة من متخذي القرار ، أو يحققون فيه نجاحا تفاوضيا حقيقيا ، ومن ثم فهو مجال نتائجه لا تقبل التزوير والغش والتدليس حيث سرعان ما تنكشف الحقائق وتظهر الأباطيل .

د- يمكن ممارسته سرا ، كما يمكن ممارسته علنا ، بعكس غيره من الوسائل الأخرى لحل النزاع ، كما يمكن الجمع بين الأسلوبين السري والعلني بالنسبة لبعض عناصر التفاوض ، أو بالنسبة لبعض مراحله .

هـ- يتيح الاحتفاظ بالتوازن بين أطراف القضية التفاوضية ، سواء كان توازن المصالح أو توازن القوة ، أو توازن المكاسب ، وفي الوقت نفسه يسمح لعنصر الزمن أن يستخدم كمتغير لإجراء وضبط هذه التوازنات وكمتغير طبيعي إلى جانب العوامل الأخرى .

ولقد آليت على نفسي أن أحقق كل معلومة حصلت عليها، وأن أدقق كل تجربة انسابت في التفاوض قدمها على مائدتها أو من عناصرها، أو كان طرفا فيها، وعلى هذا المنهج الذي اتخذته طريقا لإعداد هذا المرجع سرت، وكان الله جل جلاله في عوني لتذليل كل صعوبة ويزيدني كل استمرار وزيادة وقوة وصلابة من أجل تحقيق هذا الهدف.

راجيا من الله أن أكون قد وفقت في هذه المهمة، وأن يتجاوز عن القصور في هذا العمل الذي هو أمر ملازم لكل عمل إنساني أمام كمال الخالق عز وجل، والله وحده من وراء القصد، والله وحده سبحانه الهادي إلى السبيل.

د/ محسن الخضيري

الفصل الأول

علم التفاوض

يمر علم التفاوض بمراحل ثلاثة متتابعة حتى اكتمل الاطار النظري العـ
الذي امكن الارتكان اليه في الاشارة الى هذا العلم ، باعتبار ان التفاوض علم
متكاملا ، قائما في ذاته وان كانت تربطة بالعلوم الاجتماعية الاخرى علاقات وثيـ
وصلات قوية ، تقوم على الاخذ والعطاء ، والتفاعل والبناء .

وهذه المراحل الثلاث التي مر بها علم التفاوض تتدرج وتتتابع وان كانت كل مـ
لاتختفي بوجود الاخرى ، بل ان كل منها تتواجد مع تواجد الاخرى وهذه المراحل :
مرحلة الفن ، أو ما يطلق عليه بفن التفاوض ، ومرحلة الادب أو ما يطلق عليـ
بأدب التفاوض ، ومرحلة العلم أو ما يطلق عليه علم التفاوض .

وبالنسبة للمرحلة الاولى ، وهي مرحلة الفن فهي اسبق المراحل جميعـ
وأقدمها ، وتنصرف الى الاسلوب والتكتيك والمهارات التفاوضية التي اكتشفهـ
الانسان ومارسها في محاوراته ومفاوضاته ومعاملاته مع الاخرين ، منذ بدء الخليـ
حتى الآن ، سواء كان هؤلاء الاخرين زوجات أو افراد في تجمعات قبلية أو حضـ
وهو بالطبع فن متغير ، ومتناسب وفقا لما يتطلبه الموقف التفاوضي وما تحـ
اليه عملية التفاوض ذاتها . والمتتبع للتاريخ القديم سوف يرى كم كان التاريخ ثـ
بعمليات التفاوض سواء بين الافراد أو بين الحكومات ، فعلى سبيل المثال أن نظرة فا
للمعاهدات التي عقدتها الاسر الفرعونية الحاكمة في مصر مع امراء بلاد بونـ
الحيثيين وامراء النوبة والسودان تظهر بوضوح دور المفاوض المصري الفرعوني ا
حقق هذه المعاهدات .

أما المرحلة الثانية وهي مرحلة " الادب التفاوضي " فانها تنصرف الى
التعبير الادبي سواء بالكلمة أو بالرمز عن العملية التفاوضية ، وقد بدأت هـ
المرحلة عندما اكتشف الانسان الكتابة وأن كان يجب ان نقرر ان الاهتمام قد انصـ

في تلك المرحلة هي تدوين النتائج التي تحققت عن طريق التفاوض سواء اتخذت شكل معاهدة أو اتفاق، أو كان ارتجالاً. والامر الواقع وأن كان يجب الاعتراف أن ظهور الادب التفاوضي قد جاء متأخراً بعض الشيء خاصة وأن التفاوض وفقاً لمناهجه واساليبه العلمية على هذا النطاق لم يمكن ممارسته الا انتقائية، رغم ان المواقف التفاوضية هي مواقف دائمة ومستمرة بين كافة البشر، باختلاف اعمارهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وأعمالهم، فالانسان هو فرد مفاوض في كافة معاملاته شراءاً أو بيعاً، زواجاً وطلاقاً، ومصاحبة واغتراباً، بل وفي تعاطيه للحاجات ايا كان نوعها طالما كانت هذه الحاجة مرتبطة في اشباعها بفرد آخر.

وقد ذهب البعض الى أن الانسان منذ ميلاده حتى لحاقه بخالقه، هو في سلسلة دائمة، متتابعة الحلقات من المواقف التفاوضية، فالطفل الوليد عندما يصرخ أو يبكي طالبا لحاجة من الحاجات هو في موقف تفاوضي يدلي فيه ارادته، ويستخدم فيه تكتيكاته وادواته التي يملكها لتحقيق الهدف وهو اشباع الحاجة، وما الصراخ والبكاء الا اداه رئيسية للتنبيه والتهديد والارغام والتحفيز والاقناع واملاء الاراده، وهي أمور يتعلمها الانسان منذ صغره وينميها ويعدل ويطور فيها مع نضوجه من خلال تجاربه وخبرته التي يحوزها في مراحل عمره المختلفة.

وفي المرحلة الثالثة أي مرحلة علم التفاوض، فهي تقوم على تنظير المبادئ، لذا وفي هذه المرحلة التي يتعين الوصول الى قوانين عامة يمكن تطبيقها، فهي مرحلة حديثة جدا ولا يزال هناك جدل واسع مستمر حولها ونقاش محتدم بين اصحاب الرأي القائل والمنادي بأن التفاوض فن، وبين اصحاب الرأي بالادب التفاوضي وبين رواد العلمية في التفاوض، التي يمكن ان ندلي فيها برأينا المتواضع بأن أي عملية تفاوض لاتقوم الا وفقا لمبادئ علمية محددة، وأسس وقواعد متفق عليها، واتجاه محدد الاهداف يتعين الوصول اليه، ومن ثم فانه ليس من المقصود أن يتم التفاوض من "فراغ" وفي "فراغ" والى "فراغ" حيث الثالوث العاجي " من " والى " في " قضية لانهائية تقوم على لاشيء " أو تدور في " خواء " أو " فضاء " لايدرك العقل مداه أو يحيط الفرد بأبعاده، أو يتعرف على محتواه.

واذا كانت حقيقة التفاوض تبدأ بمشروع عملي وموضوع [illegible] بمائدة حوار واحد [illegible] تحديد ابعادها ، ويتم بين طرفين أو أكثر حول مسائل يراد الاتفاق على حل لها ، أو قضايا غير محددة الابعاد يراد تحديد ابعادها وتسويتها من خلال مشاركة فعالة لكل طرف من اطراف هذه القضايا ، وتقدم من خلال هذا كله مبادرات ايجابية ، وسلبية ووجهات نظر ودفوع كل طرف للوصول الى مزايا أو حقوق لم تكن محددة أو واضحة من قبل ، ويتوج هذا توقيع اتفاق أو معاهدة ، أو عقد يتضمن نتائج العملية التفاوضية واقرار واذعان الاطراف الموقعة عليه بهذه النتائج .

ووفقا لما سبق يمكن تحديد الاسس العلمية والتنظيرية المادة لعلم التفاوض ومن حيث خضوعه لقواعد علمية محددة ، ومناهج عامة وخاصة مستخدمة ، وخطوات يتعين السير فيها ونتائج يتعين تحقيقها والوصول اليها .

ولاينصرف الجانب العلمي للتفاوض الى المناهج والنظريات ، بل انه يتجه وبالضرورة الى دراسة أدوات التعبير التفاوضية وأساليبه الفنية والعرض لكل منها بالشرح والتحليل ، وفي الوقت ذاته للنواحي القانونية والاقتصادية والسياسية للتفاوض باعتباره علما اجتماعيا متشعب الجوانب ومتعدد الابعاد .

وللتفاوض انواع مختلفة يمكن تحديدها وفقا لنوع النشاط المتصل به وأهمها : المفاوضات التجارية ، المفاوضات السياسية ، المفاوضات القانونية ، المفاوضات الاجتماعية .... الخ ، كما يمكن تحديدها وفقا للقائمين بها وأهمها : مفاوضات عائلية ، مفاوضات حزبية ، مفاوضات حكومية ، مفاوضات دولية ، مفاوضات مؤسساتية ...... الخ . كما يمكن تقسيمها وفقا للغرض من المرحلة التفاوضية الى مفاوضات ابتدائية اولية ، مفاوضات تمهيدية ، مفاوضات مرحلية ، مفاوضات نهائية أو ختامية .

وأيا ما كانت عملية التفاوض وأيا كان نوعها فان أهم عنصر فيها هو الانسان المفاوض ذاته ، والذي يمكن القول باجماع كافة الاراء انه انسان لايمكن ان يصنع بالوراثة ، أو بالمنصب الاداري أو السياسي أو المهني الذي وصل اليه ، بل انه يخلق بالمقدرة التي وهبه الله اياها وبالعلم والتدريب والخبرة التفاوضية التي اكتسبها ، وهي امور تجعل هذا الانسان فردا متميزا في عمله وفي ادائه التفاوضي .

ولهذا كله ، يتعين الخوض للاسس النظرية العامة للتفاوض بدءا بتعريفاته ومناهجه ، وادواته وتكتيكاته ، وبالشرح والتحليل لخصائص ومكونات ودقائق وتفاصيل كل منها شكلا ومضمونا ، وكذا للقوى التوازنية لاطراف العملية التفاوضية ودور كل منها في التأثير على سير المفاوضات ، والبيئة المحيطة بالتفاوض وكيفية تهيئتها لتصبح دافعة ومؤيدة للادوات المستخدمة لانجاح العملية التفاوضية والوصول للهدف المحدد لها وكيفية اختيار فريق التفاوض وتدريبه واعداده للقيام بالعملية التفاوضية وتوزيع الادوار على اعضائه ، والمهام الموكولة لكل منهم ، وتحديد مكان التفاوض والنواحي المتعين استيفائها قبل بداية العملية التفاوضية ، وما يتعين اجرائه اثنائها وما يجب القيام به بعدها .

وهي امور يجب الاحاطة بها ، والالمام بكافة دقائقها وعناصرها من جانب كل فرد يرغب في ان يكون مفاوضا ناجحا وهو ما سيتم تناوله من خلال المبحثين التاليين :.

المبحث الأول

أهمية علم التفاوض

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين اساسيتين اولهما ضرورته ، والثانية حتميته ورغم التقارب العام في المعنى اللفظي بين الزاويتين الا انهما يمثلان معا محور وركيزه الاهمية القصوى لعلم التفاوض في حياتنا المعاصرة .

فنحن نعيش عصر المفاوضات ، سواء بين الافراد ، أو بين الدول أو بين الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية ، انظر الى صحيفتك اليومية أو استمع الى نشرة الاخبار ، تجد ان الامم والحكومات تتفاوض ، الافراد يتفاوضون فرادى من خلال علاقاتهم الشخصية أو جمعا من خلال تنظيماتهم ، فالعمال من خلال نقاباتهم يتفاوضون مع اصحاب الاعمال ، والنقابات تمارس ضغطها على الحكومات من اجل زيادة الاجور وتحسين ظروف العمل ،والزوجات يتفاوضن مع الازواج من اجل زيادة مصروف البيت والاباء يتفاوضون مع الابناء من اجل زيادة ساعات المذاكرة للوصول الى مجموع اكبر ..... الخ

فالتفاوض اصبح صفة ملازمة لضروريات الحياه ليس فقط للافراد ولكن ايضا للدول والحكومات فعندما تطالع صحيفتك اليومية ، تواجهك عشرات الاخبار عن عمليات التفاوض التى تتم فى العالم وتحتل الصفحة الاولى ، فمحادثات الحد من الاسلحة النوويه بين القوتين العظميين ، واقاء جورباتشوف وريجان هى مفاوضات تتم على مستوى القوى العظمى ممثله فى أكبر دولتين فى العصر الحاضر الاتحاد السوفيتى والولايات المتحدة الامريكية ، والحوار بين الشمال الجنوب هو مفاوضات تتم بين مجموعة من الدول الكثيرة المتخلفة ، وبين الدول المتقدمة التقنية المتقدمة ، تقوم من خلاله كل منهما بعملية التفاوض ، كما ان اجتماعات دول السوق الاوروبية المشتركة أو " دول مجلس التعاون لشرق اوروبا " " الكوميكون " ما هو الا مفاوضات على المستوى الاقليمى الذى يضمه هذا التكامل أو ذاك .

بل أكثر من هذا فانه على مستوى الاحزاب السياسية داخل الدولة الواحدة نجد أن مرشح الحزب فى لقائه بجماهير الحزب أو بناخبيه وتقدمه اليهم وتحدثه معهم وعرضه لافكاره وتقديمه لوعود معينة ، هو فى عملية تفاوض يستخدم فيها ادواته وتكتيكاته ومناهجه واستراتيجياته من أجل اقناع الناخبين باعطائه اصواتهم مقابل الوعود التى يبذلها اثناء الحملة الانتخابية .

ومما تقدم ، تظهر ضرورة علم التفاوض ، ومدى الاهمية التى يستمدها من تلك الضرورة ، خاصة من العلاقة التفاوضية القائمة بين اطرافه ، أى ما يتعلق بالقضية التفاوضية التى يتم التفاوض بشأنها وتلك هى الزاويه الاولى .

أما اذا نظرنا الى الزاويه الثانية وهى زاوية الحتمية ، نجد ان علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج ، أو المنفذ أو الوحيد ، الوسيلة والوسيلة الممكن استخدامها لمعالجة القضية التفاوضية والوصول الى حل المشكلة المتنازع عليها .

وكل طرف من اطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة ، ومن القوة ، ومن النفوذ ، ولكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة ، أو كل النفوذ أو القوة الكاملة لاملاء ارادته وفرضها اجباريا على الطرف الاخر ، ومن ثم يصبح التفاوض هو الاسلوب الوحيد المتاح امام الاطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول الى حل لها .

هذا من ناحية ومن ناحية اخرى فان التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع اذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تتويجا كاملا لهذه المراحل ، فالتفاوض باستخدامه الكامل كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الاخرى لحل المشاكل ، بما فيها اللجوء الى القوة المسلحة أو للحرب العسكرية المباشرة على الرغم من كونها اشد نبلا وقسوة واسرع حسما وافضل نتيجة ، ألا ان الحرب لاتكون نهاية للصراع بل مرحلة من مراحله ، ومن ثم نجد إن التفاوض يعد اشد طعنا وانفذ وابعد اثرا وتأثيرا وتحقيقا للهدف النهائي وضمانا للاستقرار طويل الاجل .

فالحرب أو العمل العسكري وأن كانت اسرع في فرض الارادة ، الا انها تمثل نهاية المطاف . فالحرب لاتؤثر في قهر ارادة الخصم وتدمير عزيمته ، بل قد تكون حافزا على الاستمرار فيها دون هوادة ودون كلل لتشعل الحرب أجيال كاملة وتورث احقاد ونوازع ودوافع وكراهية تكفى لاستمرارها ، خاصة نتيجة لانهار الدم التي اريقت وللارواح التي زهقت ، ومن ثم فان الحرب لاتغير من الطابع العام للفرد أو الدولة باعتبارها اطار للجماعة ، بل تمثل الهزيمة فيها مرحلة مؤقته من مراحل الصراع ، وذلك لان الطرف المهزوم يحاول غسل عار الهزيمة عن نفسه ومن ثم يبدأ التفكير والاعداد لحرب جديده ينتصر فيها ، ومن ثم يكون على الطرف المنتصر ان يظل مترقبا لهذه الحرب الجديدة أو أن يظل في شغل دائم لاحباط أي بوادر لتقوية القوة المسلحة للخصم واستنزاف قدراته ماديا معنويا وتدمير ارادته ذاتيا حتى لاتنشب هذه الحرب من جديد .

وعلى هذا يصبح التفاوض مخرجاً نهائياً لعدم الاستقرار ، وأن كان يجب [illegible]
التحفظ قليلاً للتأكد من صدق النوايا ، والتأكد من القدرات والقوى التوازنية
التي تملكها الأطراف المتفاوضة ، ومن ثم فإن التفاوض يصبح انتصاراً للعقلانية
المدركة لكافة الأمور والأبعاد ، تستخدم فيها أسلحة الحوار ، ومقارعة الرأي
بالرأي ، والحجة بالحجة ، والدليل بالدليل ، والمنطق بالمنطق ، ومن ثم
يكون الوصول لنتائج نهائية يقتنع بها الأطراف ، وعلى هذا يكون الانتهاء
نهائياً إذا انقاد الخصم للاعتراف بالحق الطبيعي والشرعي وتم تسليمه
كاملاً بهذا الحق ، ووقع بشأنه وثيقة أو معاهدة أو اتفاق ملزماً له وتتويج
للعمل التفاوضي الذي أدى إليه .

يضاف إلى ذلك أن التفاوض هو عالم تحقيق المستحيل انطلاقاً من الممكن
وبمعنى آخر فإنه بالاتفاق على حد أدنى أو على قدر ضئيل من الفهم
المشترك كقاعدة للمصالح المتفاوض بشأنها يساعد على الوصول من خلال جلسات
التفاوض المتتابعة إلى تحقيق الهدف النهائي الذي كان يبدو مستحيلاً
عند بداية التفاوض أو في مراحله الأولية .

وهو ما يذكرنا بجبل الثلج التفاوضي الذي يوضحه الشكل التالي

شكل جبل الثلج التفاوضي

ومن ثم فانه من خلال الجهود التفاوضية يتم اكتشاف قاعدة جبل الثلج التفاوضي واذابته تدريجيا وتوسيع نطاق الفهم المشترك والايجاب المتبادل تدريجيا ، والوصول الى الهدف الذي كان يبدوا مستحيل الوصول اليه بداية العملية التفاوضية .

فالجزء الظاهر من جبل الثلج الذي يطفو فوق السطح هو الارضية المشتركة المتفق عليها والتي لا يمكن ان يدخل اليها الخلاف ، او التي لا يتم التفاوض عليها ، واطراف التفاوض مقتنعين بذلك .

فعلى سبيل المثال :

عند تقرر شراء جهاز فيديو فانك تذهب الى محل بيع هذا الجهاز ، ومن هنا فان الرغبة المشتركة للشراء تقابلها لدى البيع رغبة للبيع ، وهو ما يمثل قمة جبل الثلج التفاوضي ، أما الجزء الذي يمثل قاعدة جبل الثلج فهو شروط الصفقة التي سيتم التوصل اليها من حيث :

* السعر الذي سيدفعه المشتري ونسبة الخصم التي سيحصل عليها وشروط الدفع والسداد .
* خدمات ما بعد البيع من شروط الصيانة الدورية او فترة الضمان .
* الهدية المكملة للجهاز من شرائط فيديو مسجلة او غير مسجلة .

وقد يحاول البائع ان يجعل هذه الشروط مقننه او محدده حتى لا يكون هناك مجال للتفاوض امام المشترى ، ولكن براعة المشترى التفاوضيه يمكن لها ان تكسر هذا الحاجز وتنفذ الى ما وراء تلك الشروط المحدده والحصول على مكسب او ربح جديد لم تتضمنه تلك الشروط المعروضه من البائع .

وبمعنى آخر كلما كان المشترى بارعا كلما استطاع ان يذيب قاعده جبل الثلج التفاوضي الذي يواجهه عند شراء هذه السلعه .

المبحث الثاني

مفهوم التفاوض

تتعدد تعريفات التفاوض وتتكاثر مفاهيمه خاصة بين ابناء المهنة ومحترفيها ويرجع هذا التعدد الى النظرة الجزئية التي ينظر فيها كل منهم الى التفاوض فبعض منهم يعرف التفاوض من حيث الوظائف التفاوضية ، والبعض الآخر يعرفه من حيث الخطوات التفاوضية ، والبعض يصيغ مفهومه من حيث الهدف والآخر من حيث الادوات والوسائل . ولا عتاب على تلك التعريفات المختلفة الا نظرتها الجزئية للتفاوض ومفهومه وهو ما سنحاول تلافيه في هذا المبحث .

تعريف التفاوض :

يمكن تعريف التفاوض من خلال النظرة الشمولية لكل من القضية التفاوضية واطرافها ، وخطواته والهدف المطلوب الوصول اليه على النحو التالي :

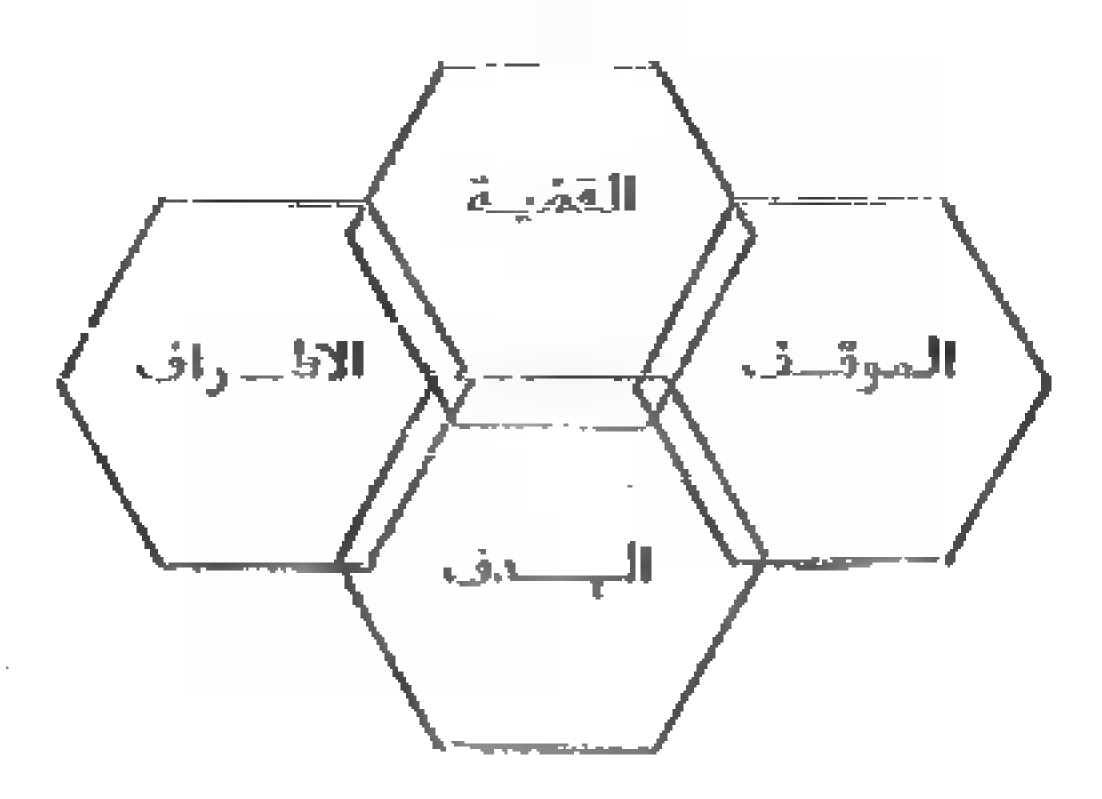
التفاوض هو " موقف " تعبيري حركي قائم بين " طرفين أو أكثر " حول " قضية " من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل ، وتقريب ، ومواءمة ، وتكييف الوجهات النظر واستخدام كافة اساليب الاقناع ، للحفاظ على " المصالح " القائمة " أو للحصول على " منفعة " جديدة باجبار الخصم بالقيام " بعمل معين " أو الامتناع عن " عمل معين " في اطار علاقة الارتباط بين اطراف العملية التفاوضية تجاه " انفسهم " أو تجاه " الغير " .

ورغم ما يوجه من نقد الى هذا التعريف الشامل ، خاصة فيما يتصل بحجمه أو بصياغته المركبة ، الا انه يظل اكثر التعريفات منطقية وقبولا للتعبير عن التفاوض في اطاره المتكامل .

ووفقا لهذا التعريف يمكن تحليل عناصر التفاوض والاحاطة بمفهومه العام الكلي ، وكذا الالمام بدقائق عناصره الجزئية والتي يمكن ان نستخلص منها العناصر الاتية التي يوضحها الشكل التالي بسهولة .

شـــــكل

عناصـر التفـاوض الرئيسيـة



- الموقف التفاوضـي
- أطـراف التفـاوض
- القضيـة التفاوضيـة
- الهـدف التفاوضـي

أولا : الموقـف التفاوضـي :-

وفقـا للتعريف السابق ، يعد التفاوض " موقف " ديناميى ، أى حركى يقوم علـى الحركة والفعل ورد الفعل ايجابا وسلبا وتأثيرا وتأثرا . وهو " موقف " تعبيـرى يستخدم فيه اللفظ ، والكلمة ، والاشارة ، والجملة ، والعبارة استخدام دقيقا ركيـا بين اطراف راشدة وتستخدم من خلاله كافة مهارات وقدرات العقل البشرى ودهائه ، وباعتبار أن عملية التفاوض ذاتها واستخدام ادواتها هى تجميع لكافة المهارات البشرية وقـدرات المفاوضين العقلية بغير حدود .

والتفاوض ايضا هو " موقف " مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريـع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية واتاحـة وتوفير القدرات التى تمكن من التغلب على المشاكل والعقبات التى تواجـه العملية التفاوضية وتنشأ اثناءهـا .

وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يختص بعدة عناصر يجب على كل مفاوض أن يعيها جيداً أهمها ما يلي :-

١ ــ الترابط :-

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها، أي أن يصبح الموقف التفاوضي " كل " تام مترابط وأن كان يسهل الوصول الى عناصره وجزئياته .

٢ ــ التركيب :-

وهو يشبه الى حد ما العنصر السابق ، وحيث يجب ان يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر يمكن تقسيمها ويسهل تناولها في اطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في اطارها الكلي ، وبحيث يكون هذا التركيب بسيطا وواضحا بدون غموض أو لبس ، أي ان تبدو عناصر الموقف التفاوضي في صورته التركيبية شاملة لمكوناته بوضوح تام وشامله في الوقت ذاته للقضية التفاوضية بكل عناصرها واجزائها القريبة والبعيدة ، المرحلية والنهائية .

٣ ــ امكانية التعرف والتمييز :-

يجب ان يتصف الموقف التفاوضي بصفة امكانية التعرف عليه وتمييزه دون أى غموض أو لبس ، أو دون فقد لأى من اجزائه أو بعد من ابعاده أو معالمه .

٤ ــ الاتساع المكاني والزماني :-

ويقصد به مقدار الحيز المكاني ، والفترة الزمنية التي استغرقتها القضية التفاوضية أو الموضوع التفاوضي ، والعصر والمناخ الزمني والمكاني الذى يعيشه ويمر به الموقف التفاوضي ، وبمعنى آخر المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذى تشمله القضية التفاوضية عند التفاوض عليها .

- التعقيد :

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الابعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الالمام بهذا كله حتى يتحنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح .

ا - الغموض :

ويطلق البعض على هذا الموقف " الشك " حيث يجب ان يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك أو الغموض النسبي الذي يدفع المفاوض الى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي خاصة وأن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات واراء الطرف المفاوض الاخر .

ومن ثم فان الموقف التفاوضي ، هو موقف مترابط في عناصره منسجما في تركيبة متوافق في اجزائه ، قابلا للتمييز والتعرف على مكوناته وابعاده ، وهو في الوقت نفسه متسعا وشاملا في مضمونه . وما تضمنه من ظروف فرضتها اعتبارات المكان والزمان وان يتضمن الموقف التفاوضي في الوقت نفسه درجة من التعقيد والغموض خاصة فيما يتصل بافراد الطرف الاخر ، حتى يكون الموقف متوازنا في اطرافه .

ثانيا : أطراف التفاوض :

يتم التفاوض في العادة بين طرفين وقد يتسع نطاقه ليشمل اكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الاطراف المتفاوضة فعلا وبين الاطراف التي ترى انها متأثرة بنتيجة ومجريات وتطور القضية التفاوضية أو بما يجري لدى وداخل كل طرف مفاوض ومن هنا يتسع نطاق العملية التفاوضية لتشمل اطرافا اخرى لهم علاقة أو مصلحة بالعملية التفاوضية ، أو قد يضيق لينحصر فقط بين طرفين اساسيين تدور بينهما العملية التفاوضية .

ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا الى أطراف مباشرة وهي الأطراف التي تجلس فعلا الى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض ، والى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض ويمكن أن تقوم بدور مؤثر سواء بالسلب أو بالايجاب على تطوير وسير العملية التفاوضية وعلى نتائجها ، ولكنها لاتجلس الى مائدة المفاوضات بل تتوارى وراء الكواليس وتشرف على ادارة مسرح التفاوض وتلقين بعض الأطراف العملية التفاوضية وما يجب ان يقوموا به فعلا مع تهيئتها للمناخ الذي يكفل تحقيق اهدافها غير المعلنة أو للحفاظ على مصالحها المعلنة .

ثالثا : القضية التفاوضية :-

فالتفاوض أيا كان نوعه ، وأيا كان القائمين به أو أيا كانت أطرافه ، لابد أن يدور حول " قضية معينة " أو " موضوع معين " يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون ، أو الاطار العام الذي تدور في نطاقه العملية التفاوضية ، وقد تكون القضية ، قضية انسانية عامة ، أو قضية متخصصة خاصة وقد تكون قضية اجتماعية ، أو اقتصادية ، أو سياسية ، أو أخلاقية ..... الخ ومن خلال القضية التفاوضية يتم تحديد الهدف التفاوضي ، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض ، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل وتوزيع الأدوار على فريق التفاوض وفقا لكل مرحلة ، بل ولكل نقطة من نقاط التفاوض ، سواء كانت نقطة اتفاق يتم الانطلاق منها ، أو نقطة اختلاف يتعين تسويتها أو القضاء عليها أو ارجاؤها الى جلسات مستقبلية تتحدد فيما بعد أو لأجل غير مسمى .

أيضا فإن بمعرفة عناصر القضية التفاوضية نقوم بتحديد الاطار الذي يجب ان تدور في نطاقه المفاوضات ، وبالتالي تمثل هذه العناصر سياجا لا تتعداه المناقشات والمحاورات

التفاوضية ، ولا تخرج عنها والا كانت جهودا عقيمة لا تعود بأي نفع على القائمين بها ، الا اذا كان هذا الخروج هو هدف في حد ذاته لتمييع القضية أو ارباك الطرف الآخر وكشف أو تعريته وافقاده الأمل بتطويل الوقت في كسب قضيته ، بل واجباره مقتنعا أو راغما بصرف النظر عن هذه القضية التي لا أمل فيها ، أو اجباره على القيام بتصرف اهوج أو أرعن يفقده الاحترام ويكون دافعا الى نسف العمل التفاوضي بالكامل والى الأبد أو لفترة طويلة يتم خلالها تغيير معالم القضية التفاوضية بمهارة وتخطيط واعي دقيق يتضمن برامج زمنية محددة الأهداف يتم تنفيذها بخطى ثابتة لافقاد الخصم كافة مقومات التماسك بل ومقومات الحياة الاساسيه . أملا اذا كانت العلاقة هي علاقة صراع بين الطرفين المتفاوضين ، وتعبر القضية التفاوضية في جوهرها عن " مصلحة " أو " منفعة " معينة أو رابطة أو " علاقة " نجني من ورائها المصلحة والمنفعة لكل طرف من أطراف التفاوض وبالتالي فانه ليس من المعقول ان يتفاوض طرف ما على تحقيق ضرر لنفسه أو لذاته ، وقد تكون هذه المنفعة قائمة فعلا في الوقت الراهن ويرغب المفاوضين في استمرارها أو زيادة حجمها وقيمتها ، وقد تكون مزمع ايجادها او التوصل اليها في المستقبل ويرغب الاطراف المتفاوضة في الاسراع بتحقيقها ، أو أن تكون منع الضرر الحالي أو المستقبلي وتغيير خط العلاقة الحالية الى علاقات أفضل مستقبلا ٠٠٠ وهكذا .

رابعا : الهدف التفاوضي :

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى الى تحقيقه أو الوصول اليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات ، وتستخدم الادوات والتكتيكات ، وتستنفر من أجله الهمم ، وتحفز الجهود ، وتتخذ المواهب من أجله .

فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضيه في جلسات التفاوض ، وتعمل الحسابات الدقيقة ، وتجرى التحليلات المعمقة لكل خطوة وكل تكتيك أستخدم ، وقياس مدى سلامته أو نجاحه وفقا لمدى القرب أو البعد عن تحقيق هذا الهدف ، ومن ثم يتم تقييم كل مرحلة من المراحل ، وتستبدل الادوات والتكتيكات التفاوضية ،

بل والمفاوضون أنفسهم ويحل آخرين محلهم بناء على مدى تقدمهم وبراعتهم في كسب الجولات التفاوضية ، واقترابهم من تحقيق الهدف النهائي الموضوع .

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الاجمالي أو العام أو النهائي ، وتعطى اولويات تناول هذه الاهداف الجزئية وفقا للظروف الخاصة والعامة المحيطة بعملية التفاوض ، واستعداد الطرف الاخر وتقبله لتناول هذا الهدف الجزئي ، وغالبا ما يكون هناك تعارض بين الطرفين ، فيقوم أحدهما باستنفار كافة الجهود والاطراف والقوى الضاغطة على الطرف الاخر لاجباره أو اقناعه بتقبل رأيه حتى تتم العملية التفاوضية وفقا لما هو مخطط لها .

وتتم عملية تجزئة الهدف التفاوضي الاجمالي العام ، في اطار من التناسب الحركي الذي يتوافق مع المعطيات والامكانيات القائمة فعلا والمتاحة . أي بدرجة من التوازن بين عناصر الوقت (الزمن) وبين عناصر التكلفة (النفقات المالية) ، وبين عنصر الجهد (العنصر البشري المفاوض) وبين العائد (عنصر المكاسب التي يتم الحصول عليه من التفاوض ، ومن ثم يكون للعملية التفاوضية طابعها الخاص وحيويتها الديناميكية العامة ، حتى يسهل رصد النتائج وحساب مدى التقدم في العملية التفاوضية وتعديل الخطط والمناهج التفاوضية نتيجة لذلك .

ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي :

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الاطراف .
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين اطراف التفاوض .
- تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا .

فعملية التفاوض تتم في اطار من توازن المصالح المتوافقة أو المتعارضة بين اطرافه ، ويتم هذا التوافق اذا كان محور التفاوض مصلحة مشتركة قائمة فعلا أو مطلوب ايجادها مستقبلا ، أما التعارض بين الاطراف المتفاوضة فتتعدد درجاته وتزداد حدته الى درجة الصراع بين الاطراف المتفاوضة ، ليصبح التفاوض في هذه الحالة عملية تطويع ومواءمة بين اطرافه يتم من خلالها حل وازالة اوجه التعارض واسباب النزاع بتعديل المناخ المحيط بالطرفين ليصبح أكثر تقبلا للمصالحة واستبدال العداء الدائم بالصداقة الوليدة تمهيدا للتوصل الى حل وسط مقبول من الاطراف ، وأن كان يجب التنويه أن كثيرا ما تستخدم العملية التفاوضية في حالة العداء الدائم بين طرفين . كخطوة مرحلية لتغطية عجزا أو قصورا لدى احد الطرفين استعدادا لبدء جولة جديدة من الصراع أو لكسر وحدة التحالف المؤيدة للطرف الاخر اذا ما كان هذا التأييد قائم على استمرار حالة الصراع بيننا وبين هذا الطرف ، وبالتالي خلخلة قدرات وموارد ومصادر دعم ومساندة هذا الطرف تمهيدا لعزله والقضاء عليه حينما تسنح الفرصة أو لاستخدامه كأداة لتدمير اصدقاء الامس ومحالفيه السابقين ومن ثم التخلص منهم جميعا بدهاء وزكاء .

وجدير بالذكر ايضا ان هناك نوعين من التعارض أو الصراع على المصالح هما :

- تعارض المصالح Interests Conflict
- تعارض الحقوق Rights Conflict

وتعارض المصالح ينشأ من خلال الرغبة في الاستحواز والتوسع والسيطرة لفرد ما أو لشخص ما أو لدولة ما على حساب الافراد أو الاشخاص أو الدول الاخرى وبالتالي فان المواجهة بين كل منهم تصبح مواجهة وصراع على مصالح كل منهم أزاء الاخر .

في حين ان تعارض الحقوق ينشأ من خلال احساس أي طرف من اطراف التفاوض بانتقاص حق من حقوقه نتيجة رغبة الطرف الاول أو قيام الطرف الاخر بأخذ هذا الحق أو وضع العراقيل والقيود الشديدة على هذا الطرف لممارسة حقه والحجر على ارادته في استخدام حق من حقوقه المخولة له شرعا أو طبيعيا أو قانونيا أو ايا كان مصدر هذا الحق .

وبالقياس يمكن ايجاد نوعين من الارتباط هما ارتباط المصالح ، وارتباط الحقوق، ووفقا لهذين الارتباطين يتم ايجاد التوأم والتوافق وتكييف التفاوض بين الاطراف المتفاوضة .

ووفقا لما تقدم فانه يجب التفرقة بين التفاوض وبين الاعمال الاخرى التي تتشابه الى حد معين مع العمل التفاوضي ، ولكنها لاتعد في الحقيقة تفاوضا بالمعنى الدقيق لكلمة تفاوض ، وأهم هذه الاعمال التي تحدث لدى البعض التباسا حول معناها هي :

" التعاون " و " الصراع " و " المساومة " و " التحكيم " و " والتنازل " و " التآمر " .... الخ .

فالتعاون هو اتفاق بين طرفين أو أكثر تربطهما صداقة مشتركة ومصلحة واحدة للقيام بعمل معين لتحقيق منفعة معينة ، ويفترض التعاون توافر قدر من المساواة في الحقوق والواجبات وانسجام تام في المصالح والفوائد بين اطرافه وادراك وتفهم كامل لدور كل منهم وامكانياته ومشاكله ورغباته ومن ثم يكون التعاون ثمرة للتفاوض ونتيجة متلاحقة له وبالتالي فان التعاون لا يصح ان يطلق عليه تفاوضا باعتباره محصلة للتفاوض وليس التفاوض ذاته .

أما " الصراع " فانه يشكل الجانب العكسي المضاد للتعاون ، فهو يقوم على تعارض المصالح والرغبات وتنازع الحقوق والواجبات، وعدم تقبل أي طرف من الاطراف المتصارعة لآراء أو وجهات نظر الطرف الاخر ، بل ورفضها وعدم احترامه والاستعداد للمضي قدما في سبيل ازالة هذا الطرف وازاحته من الوجود والقضاء عليه

باستخدام كافة القوى المتاحة ماديا ، وعقليا ، ومعنويا، وفكريا مستغلا كل وسائل الخداع والمناورة والكذب وبذل الوعود الخادعة والمفاجأه والاقتناص للفرص ، ومن ثم يصبح الصراع احد مفاتيح التفاوض واحد اساليبه ، وأن كان يرى البعض انه من الضروري التفرقة بين الصراع كمنهج وبين التفاوض كعلم أو كفن متكامل الجوانب له مناهجه المتعددة والتي لايعبر عنه منهج واحد فقط ، ومن ثم فانه من الضروري الفصل بين الاثنين .

في حين ان المساومة هي اسلوب من اساليب تخفيض الثمن والمجادلة بين بائع ومشتري حول المقابل الذي يتعين على المشتري دفعه لقاء الحصول على السلعة أو الخدمة التي يريد الحصول عليها ، وتعد المساومة احد الفنون الرئيسية في التعامل بنظرية السوق الكبير والتاجر ضرب الذمة ، وهي نظرية تقوم على استخدام كافة فنون التعامل أو الشراء السوقي من اختيار ومعرفة لكافة اسعار اسعار السلعة لدى التجار ، واختبار لجودتها ، وبخس قيمتها ، واستخدام الحلف بالايمان المقدسة والصياح والتلويح بالايدي ..... الخ .

وبالتالي فان المساومة تعد احد الادوات التفاوضية وليس بالضرورة كل التفاوض لأن التفاوض كمفهوم ومصطلح يتسع نطاقه ليشمل جوانب متعددة تفوق المساومة تحتويها احتواءا .

وقد يخلط البعض بين " المقايضة " وبين التفاوض وهو امر غير مقبول بالمره خاصة ان المقايضة ليست الا عملية تبادل لسلعة أو خدمة مقابل سلعة أو خدمة أخرى ، وبالتالي فان التفاوض على المكونات المماثلة لعملية المقايضة أو الحصول على السلعة المطلوبه هو الذي يدخل في نطاق التفاوض وليست المقايضة في ذاتها .

أما " التحكيم " والذي يخلط البعض بينه وبين التفاوض ، ما هو الا وسيلة لفض نزاع بين طرفين أو أكثر باللجوء الى طرف اخر ترتضيه الاطراف المتنازعه ويقبلون حكمه ثم فان هذا المحكم أو الطرف الثالث يتم اختياره بعناية بحيث تتوافر فيه عناصر ، الحياد ، والعدالة ، والنزاهه ، والموضوعية لاصدار الحكم .

ويعتبر التحكيم شكل من الاشكال القانونية لفض النزاع خاصة في المعاملات التجارية بين الشركات والمؤسسات والتجار وهو وسيلة كثيرة الاستخدام نظرا لما تتيحه من عنصر السرعة وقلة التكاليف للوصول الى حكم يقبله الاطراف المتنازعة ٠

وقد يستخدم التحكيم كتكتيك تفاوضي عند الوصول الى نقطة اختلاف واصرار كل طرف على رأيه وتشدده بشكل كبير ، فيتم اللجوء الى طرف ثالث يرتضي الطرفين حكمه بشأن هذه النقطة وحتى لا يتم تقويض باقي العملية التفاوضية بين الطرفين المتفاوضين ٠

أما " التنازل " فهو قرار يتخذه طرف من اطراف القضية أو الصراع أو النزاع بقبوله صاغرا لآراء ووجهات نظر ومطالب الطرف الاخر ،وهو يختلف عن التفاوض بشكل كامل حيث يتم التفاوض للوصول الى حل مقبول من الاطراف يتخذ شكل الدوام وقائم على المصلحة العادلة مستقبلا ، وفي الوقت نفسه فان التنازل أو الاذعان لمطالب الطرف القوى عادة ما يتم بين اطراف متحاربة انتصر فيها طرف على طرف عسكريا وتتوجه معاهدات حربية يستسلم فيها الطرف المهزوم دون قيد أو شرط لاعتقاده انه لا أمل في التغلب على الطرف المنتصر حاليا على الاقل أو فيما عقود الهبات والمنح والمساعدات الاجتماعية والاقتصادية سواء بين الافراد والمنظمات الاجتماعية أو بين الدول بعضها البعض ، ويعد التنازل محصلة ونتيجة لجهد تفاوضي تم ممارسته على الطرف المتنازل ، أو الطرف المانح للحق المتنازل عنه ، ومن ثم يتم تحديد حجم وطبيعة ومقدار هذا الحق بناء على القدرة والجهد التفاوضي للطرفين أي للمتنازل عنه والطرف المتنازل له ٠

أما " التآمر " فهو اتفاق بين طرفين أو أكثر للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين ازاء طرف آخر للاضرار به وبمصالحه ومن ثم فإن التآمر هو تصرف غير معلن الا بين اطرافه ولا يعلم الغير عنه شيئا ، بل ان اطرافه قد يتنصلون منه ويدعون عدم وجوده وهو أمر يختلف اختلافا كاملا عن التفاوض ، وأن كان التفاوض يقوم بين المتآمرين للوصول الى الصيغة المناسبة للمحتوى والالتزامات ، التي على كل طرف منهم ، والعبء والجهد الذي سوف يساهم به كل طرف ، وحجم العائد أو المقابل الذي سيحصل عليه من هذا الجهد .

المبحث الثالث

شروط التفاوض

للقيام بعملية تفاوض ناجحة يجب ان تتوفر له عدة شروط ، فالتفاوض كما سبق ان اوضحنا هو محصلة تفاعل عوامل مختلفة سواء كانت متغيرة أو ثابتة حتى يمكن الوصول الى تعظيم الاداء الخاص بالمفاوضين ، وهذا لا يتطلب فقط تهيئة المناخ المناسب لهم بل يتحدد وبالضرورة التي تفهم وادراك الابعاد المحددة للمعادلة الاتية :

الاداء التفاوضي المتميز = قدرة متميزة للمفاوض × رغبة (روح معنوية) عالية للمفاوض .

أي أن الاداء التفاوضي ما هو الا محصلة لعاملي : القدرة والرغبة لدى الفرد المفاوض ؛ ويتم تحقيق القدرة التفاوضية من خلال حسن اختيار الافراد أو الفرد المفاوض ممن تتوافر فيهم القدرات والخصائص والمؤهلات الطبيعية ، والقيام بعملية تعليم وتدريب وتنمية مكثفة لهم ، واكسابهم الخبرة بالاحتكاك وممارسة العملية التفاوضية على نطاق متدرج حتى يجيدها ويحقق فيها التفوق والامتياز ، وهذا يتطلب انفاقا ماليا مستمرا على هذا الفرد المفاوض .

أما عنصر الرغبة فهو عنصر يتصل بدوافع ومدركات والجوانب النفسية للفرد المفاوض ذاته ، والتي تتطلب احداث مناخ من التحفيز المستمر لمعنويات هذا الفرد ، وحل كافة مشاكله وتهيئته نفسيا للقيام بعملية التفاوض ، والحفاظ عليه أو حمايته من أي مؤثرات خارجية أو داخلية قد تؤثر عليه قبل أو اثناء العملية التفاوضية لضمان الصفاء الذهني والتوازن العصبي والاتزان العاطفي والنفسي له حتى يستطيع ادارة العملية التفاوضية بنجاح وتحقيق الهدف المطلوب .

ويجب الاعتراف ان عامل الرغبة يعد من اصعب العوامل التي يجب التحكم فيها لشمولها على مجموعات شتى من العناصر غير الملموسة أو المحسوسة التي يصعب السيطرة عليها وان كان يمكن التأثير فيها عن طريق سياسات التحفيز المادي والمعنوي وبالتالي تعظيم الاداء التفاوضي للفرد المفاوض .

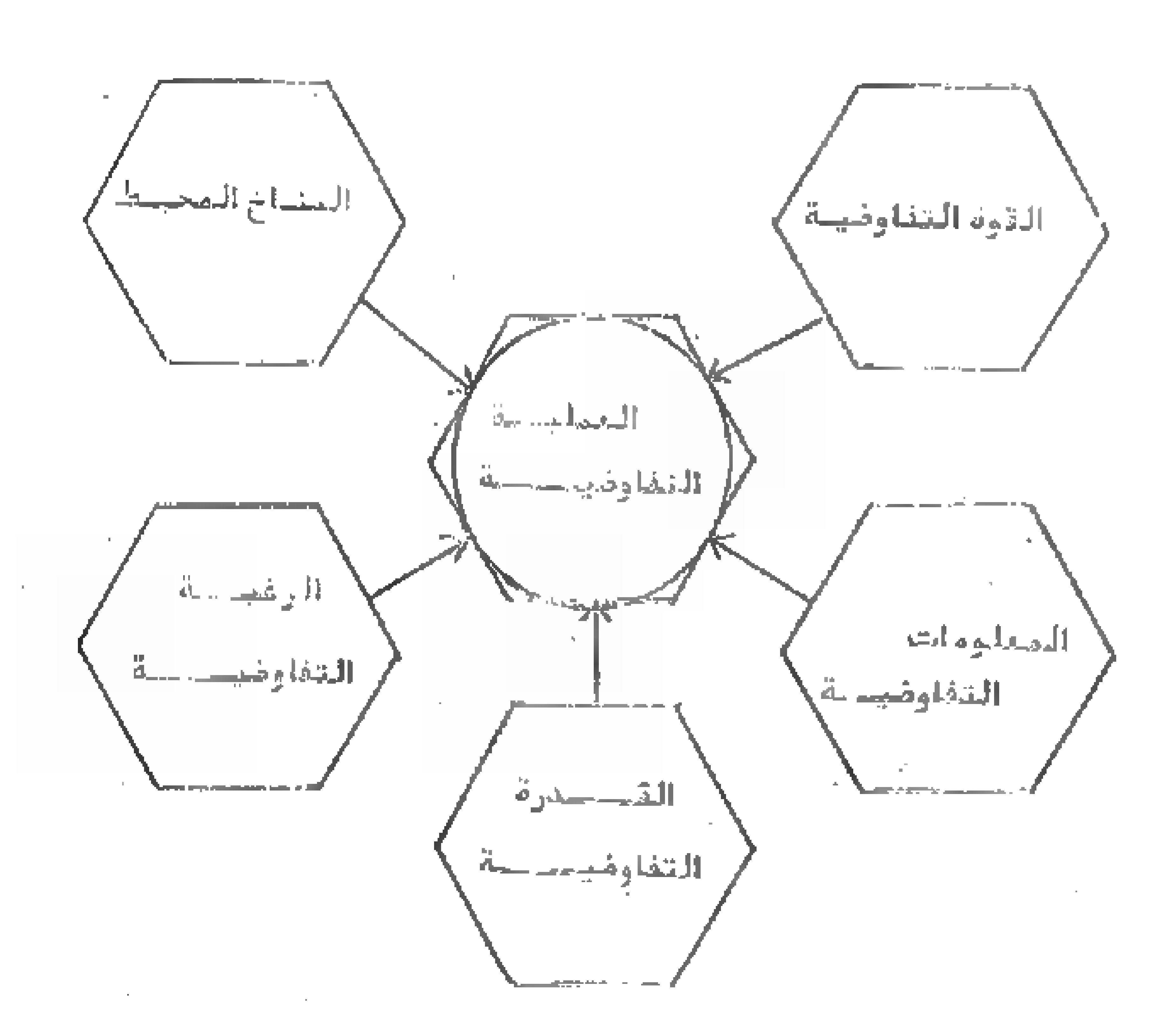
وبصفة عامة يجب ان تتوفر عدة شروط اساسية للفرد المفاوض قبل الشروع في العملية التفاوضية حتى يمكن تعظيم فرص النجاح فيها وهذه الشروط هي عبارة عن محددات للعمل التفاوضي والتي يظهرها الشكل التالي ، وأهم هذه الشروط ما يلي :

أ- القوة التفاوضية .

ب- المعلومات التفاوضية .

شكل

محددات العملية التفاوضية



- القـــدرة التفاوضيـــة ٠
- الرغبـــة المشتركـــة ٠
- المنـــاخ المحيـــط ٠

أولا : القـوة التفاوضيـة :

ترتبط القـوة التفاوضيـة بعـدة جوانـب تبـدأ اهمهـا : بحـدود أو مـدى السلطـة والتفويض الذى تـم منحـه الفـرد المفاوض ، واطار الحركـة المسموح لـه بالسير فيـه وعدم تعديـه أو اختراقـه فيمـا يتصل بالموضوع أو القضيـة المتفـاوض بشأنهـا ، سواء كـان المفـاوض فردا واحـدا أو فريـق متكامل ، وسواء كان هذا التفويض منح لهم بشكـل جماعـي أو بشكـل فـردي رسـم من خلالـه مهـام ودور وهدف كـل فـرد من افـراد فريـق التفـاوض للقيـام بـه ٠

ويجـب ان يكـون هـذا التفويض مكتوبـا ومعلنـا لكافـة عناصر الفريـق مـن جانـب السلطـة التـي اعطت لهـم الحـق حتـى يكـون كـل منهـم علـى بينـة من الامـر واعيـا لحـدود الحركـة واتجاهاتهـا ، وأن كـان يحـق لرئيس فريـق التفـاوض وضع حـدودا ادنـى من التـي وضعت للفريـق لكـي يتحـرك فيهـا كحـدود مرحليـة وفقـا لمـا يراه من تطـورات أو اتجاهات للفريق الخصم الـذى يفاوضـه ٠

ويجـب التحذيـر مـن أمرين اساسيين فـي هـذه الخصوصيـة هـمـا :-

- اطـلاق الحريـة كاملـة دون حـدود أو ضوابط للمفاوض بحيـث يكـون هو السلطـة وهـو مفوضهـا ، وهـو المقـرر ، وهو متخـذ القرار أى هـو الـذى يبـت فـي كـل شـيء باعتبـاره المالـك الفعلـي والوحيـد والمتصرف فى كافـة النواحـي التفاوضيـة ، خاصـة اذا كانت القضيـة التفاوضيه لاتتعـدى ممتلكاتـه هـو كشخص ولاتتسع لتشمـل ممتلكـات سـواه ٠
- تقييـد تلـك الحريـة الـى درجـة ان يصبح المفاوض مغلـول الارادة ، عديم الفاعلية أو الجـدوى وليصبـح التفـاوض فى هذه الحالة نوعا من الثرثرة فى الخواء وتضييعـا للوقـت أو استنزافا للجهـد واهـدار للمـال ٠

والحقيقة ان كلا الاسلوبين السابقين غير مناسبين على الاطلاق ، ويفضل الجمع بينهما في العملية التفاوضية .

ومن ثم يجب ان تكون هناك حدودا للحركة وأن يبنى دائما على ان قرار المفاوض ليس نهائيا ، وليس له السلطة المطلقة في البت مهما كان مركزه ، بل عليه ان يرجع الى سلطة أعلى تأخذ هي القرار بعد ان يتم تمحيصه ودراسته بشكل كامل ومتكامل .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فان عنصر القوة التفاوضية متصل بجوانب أخرى سوف نبينها في حينها عند تناول الشروط الاخرى .

ثانيا : المعلومات التفاوضية :

وهي من أهم الشروط التي يتعين توافرها في عملية التفاوض حيث ان أي عملية تفاوض ناجحة لا تتم في اطار من عدم المعرفة أو تنبع من حالة جهل ، فأي تفاوض ناجح يحتاج الى توافر كم مناسب من البيانات والمعلومات ، سواء عن القضية أو الموضوع محور التفاوض ، وعن الطرف الاخر الذي يتم التفاوض بشأنه والقوى التي تدعمه وتساندة والمناخ الذي تسير فيه عملية المفاوضات .

والمعلومات تعد جانب أساسي وهام يعتمد عليه في الحوار التفاوضي في تحقيق النصر في الجولات التفاوضية ، ويرى المتخصصين أن الحد الادنى للمعلومات والتي يجب توافرها لاتمام أو للقيام بعملية تفاوض ناجحة هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الاجابه على الاسئلة الآتية :

- من نحن ؟
- من خصمنا ؟
- ماذا نريد ؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟
- هل يمكن تحقيق الذي نريده دفعه واحدة ؟

* أم يتعين ان نحققه على دفعات وتجزئته للوصول اليه على مراحل ؟
* واذا كان ذلك يسير ، فما هي تلك الأهداف المرحلية ، وكيفية تحقيقها والحد الادنى منها المطلوب تحقيقه في كل مرحلة وما أولويات كل مرحلة ؟
* ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول الى تلك الأهداف ؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الامكانيات وتوفر له الموارد ووفقا لذلك يتم متابعة العملية التفاوضية والتأكد باستمرار من ان المفاوضات تسير في الطريق السليم المرسوم لها .

ومن ثم فانه من الضروري توفير وايجاد نظام متكامل للمعلومات يعمل على جمع ، وتصنيف ، وتحليل ، ودراسة كافة البيانات والمعلومات المتاحة اللازمة المتعلقة بالقضية التفاوضية بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وبالفريق الخصم سواء بشكل جماعي أو بشكل فردي ، وبالمناخ المحيط سواء في الماضي أو في الحاضر او متصل بتوقعاته مستقبلا ، خاصة فيما يتصل بموازين القوى وقوى التوازن التي تؤثر في ، أو تتأثر بالقضية التفاوضية وبعناصرها الجزئية أو على مستواها الشمولي الكلي ، وتزويد فريق التفاوض بهذه المعلومات واحاطته بدقائقها وتدريبه على أستخدامها بصورة تكفل له النجاح في العملية التفاوضية وتؤدي الى تقليل دائرة عدم التأكد ، ومن ثم منحه فرصة التفوق على الفريق الخصم الذي يتفاوض معه .

ثالثاً : القـدرة التفاوضيـة :

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق المفاوض ، ومدى البراعة والمهـارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد[1] هذا الفريق وهو أمر تتعلق عليـه وتتوقف الى حد كبير النتيجة التي يتم التوصل اليها من العملية التفاوضيـة ومن ثم فانـه من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضيـة لهذا الفريـق وهـذا يتأتـى عن طريق الآتي :

- الاختيـار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الافراد الذين يتوفر فيهم القـدره والمهاره والرغبه والخصائص والمواصفات التي يجب ان يتحلى بها أعضـاء هـذا الفريـق .
- تحقيـق الانسجام والتوافق والتلائم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريـق ليصبح وحدة متجانسـة ، محددة المهـام ، ليس بينهما أي تعارض أو انقسـام فـي الـرأي أو الميـول والرغبـات .

---

(١) من الضروري التأكيد على عنصـر الفرديـة بالنسبة للمفاوض فليس كل فرد بطبيعته مفاوض ناجح، بل ان القلة القليلة من الافراد هم الذين يمكن اعتبارهـم مفاوضين ناجحين ، حيث تقوم العوامل الشخصية للفرد المفاوض بدور هـام فـي تكوين شخصيته التفاوضيـة وأهم هـذه العوامل قدراته الذهنية ، واتجاهاته ، وميوله وأذواقـه ، ورغباته ، ودوافعـه ، ومدركاتـه ، وثقافتـه ، ومدى استعداده الطبيعـي وسرعة التلقائية أو الاستجابة الفورية لديـه ، ومدى ملابسه وثقته واعتزازه بنفسـه ، واستعداده لتلقي التدريب المناسب ، وحسن استيعابه وقدرتـه على التطويع والتكيف مع المواقف ، وقدرتـه على الابتكار ، وسلامـة منطقـه وقدرته على الاقناع وإفحام معارضيـه وأيضاً على التوقع خاصة فيما يتصل بالطرف الآخر ٠ ٠٠٠٠٠ الخ ٠

- تدريب وتثقيف وشحذ وتحفيز واعداد اعضاء الفريق المفاوض اعدادا عاليـا يتم من خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية سواء بشكل عام أو بشكل تفصيلي كل في اختصاصه وفقا للاجزاء الهيكلية لكل منهم .
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لاداء الفريق المفاوض ولاى تطورات تحدث لاعضائه وفي الوقت نفسه العمل على عزل التأثيرات الخارجية الضارة عن افراد هذا الفريق خاصة أثناء العملية التفاوضية .
- توفير كافة التسهيلات العادية وغير العادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية وبالتالي اتاحة الامكانيات المختلفة للمفاوضين لتجميع جهودهم موجهة للعملية التفاوضية فقط دون أي انشغال بامور اخرى .

ومن ثم تزداد القدرة التفاوضية لاعضاء الفريق المفاوض .

رابعا : الرغبة المشتركة :

ويتمثل هذا الشرط اساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الاطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الافضل لحل هذا النزاع أو وضع حدودا له وأن أى طريق آخر سوف يكون مرهقا وباهظ التكلفة الى درجة لايمكن تحملها أو الاستمرار معها في هذا الطريق المستنزف للموارد أو للوقت والجهد .

كما انه في الوقت نفسه فان ترك النزاع أو التعارض قائما دون التفاوض من أجله يكون غير مناسبا بل أكثر تكلفة ومضيعة للحقوق والمصالح المشتركة للطرفين

ومن ثم فانه يجب قبل الدخول في أى مفاوضات التحقق من توافر هذه الرغبة المشتركة أو العمل على توصيل الطرف الاخر الى الاحساس والاقتناع بتأييد الحل عن طريق التفاوض سواء باستنزاف كل موارده أو بتضييق الخناق عليه ومحاصرته واقفال كافة الابواب في وجهه دون باب واحد وهو التفاوض واجباره على ان يتخذ الطريق الى هذا الباب بارادته وبوعيه وباقتناعه التام ، حتى يلتزم بكل مايسفر عنه هذا التفاوض .

خامسا : المناخ المحيط :

يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء بالعملية التفاوضية ، أو المضى قدما فى سبيل حلها أو الوصول الى نقاط اتفاق بشأنها تمهد لاقامة العلاقة أو توصل للهدف المنشود المتعين تحقيقه والوصول اليه ، ويتصل المناخ التفاوضى بجانبين أساسيين هما :

(١) القضية التفاوضية ذاتها :

وفى هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنه ، وتستمد القضية التفاوضية سخونتها من ازدياد الاهتمام بها واشتداد التصارع أو درجات النزاع حولها سواء بين اطرافها أو بين اطراف أخرى تجد ان لها مصالح أو منفعة أو ارتباط مباشر بها وبنتيجتها ، وبالتالى فان القضية كلما كانت ساخنه ، كلما أمكن ان يحظى التفاوض بأهتمام ومشاركة الاطراف المختلفة وبفاعلية . وتستخدم الجهود الاعلاميه والدعائية فى تسخين القضية التفاوضية واثارة أهتمام الرأى العام بها أو اثارة شهية ورغبة أطرافها فى الجلوس الى مائدة التفاوض ، وتقوم الدعاية والدعاية المضادة بدور هام فى هذا المجال ، ولا تقتصر هذه العملية على المفاوضات السياسية ، بل ان التفاوض التجارى والاقتصادى أصبح أكثر المجالات التى تستخدم فيه الحملات الاعلانية بدرجات شديدة لاثارة الاهتمام واجبار الاطراف المختلفة على أتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين ، أو حتى لمجرد الاحتفاظ بالجدية حية ومعروفه وبمعدل سخونتها بدلا من ان يطويها النسيان .

(٢) ان تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :

يجب لتهيئة المناخ الفعال ان يتم التفاوض فى اطار من توازن المصالح والقوى بين الاطراف المتفاوضه حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجة أكثر

استقرارا وتقبلا وعداله واحتراما بين هؤلاء الاطراف ، فاذا لم يكن هناك هذا التوازن فانه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم ، بل سيكون هناك استسلاما وتسليما واجحافا بأحد الاطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه او للتدليل عليه او لفرض رأيه واجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به او بما سيتم التوصل بالتفاوض اليه .

وأيا ما كان يجب التنويه ، ان التوازن في المصالح والقوى ، هو توازن حركي وليس ثابت ، وأن كانت حركته تتم في مدى متقارب لا يتسع نطاقه بشكل كبير بحيث يوفر للتفاوض افضل الاساليب لتحقيق النتائج والاهداف . وتستخدم في تحريك التوازن ليصبح لصالح الفريق المفاوض مجموعة من القوى الضاغطة والتي من بينها قوة الرأي العام ، ومصالح جماعات الضغط في الداخل والخارج لدى الطرف الاخر لخلخلة وأضعاف توازنه وفي الوقت نفسه تقوية الموقف التوازني لفريق التفاوض التابع لنا بما يخدم سير العملية التفاوضية ويحقق المصالح والاهداف المطلوبة .

وعلى هذا ولكي تتفاوض بنجاح يجب ان يكون لديك تفوق واضح على الطرف الآخر أو على الاقل موقف توازني يمكن ترجيحه لصالحك . والتوازن المطلوب تحقيقه هو توازن حركي بفعل القوى والعوامل وعناصر القوة والضعف وادواتها دائمة الحركة ، ومن ثم يجب الاستفادة من عواملها المتغيرة وعناصرها الثابتة في تحريك هذا التوازن اثناء سير العملية التفاوضية لصالحك وبما يخدم القضية التفاوضية .

وبتوفير هذه الشروط الخمسة يمكن البدء في عملية التفاوض ، وأيا ما كانت عملية التفاوض وهدفها وخصائصها فانها تتشابه في شروطها المطلوب توافرها لها والتي سوف نتعرض لها في الاجزاء التالية من هذا المرجع بعد الاحاطه بالمبادىء التفاوضية الرئيسية التي يجب ان يحترمها ويتمسك بها كل من يرغب ان يكون مفاوضا ناجحا ، والتي نتعرض لها في المبحث التالي .

المبحث الرابع

المبادىء التفاوضية

وتعد هذه المبادىء القاعدة الاساسية التي يجب ان يتحلى بها كل مفاوض ناجح وحريصا بشكل عام وتام ، وبحيث يحاول دائما أن تكون متوفره لديه . وأن يعيها جيدا . وهي مبادىء تتصل بفن العمل التفاوضي ، وبكافة جوانبه ولذلك فان من الأهمية أن نشير اليها ونتعرض لها بشيء من التفصيل على النحو التالي :

المبدأ الأول : كن على استعداد دائم للتفاوض ، وفي أي وقت :

ومحور هذا المبدأ يقوم على الحفز الدائم لقدرات المفاوض . والانماء المستمر لكل مواهبه وشحذها ، بحيث يظل يقظا متأهبا متحفزا ومستعدا لما يمكن ان يقوم به الخصم المفاوض من محاولة جره الى مائده المفاوضات مستغلا عنصر جديد اعتقد انه يمكن الاستفادة به في العملية التفاوضيه .

وعلى هذا الاساس يتطلب التفاوض ، أن يكون المفاوض على الماما كامل وبشكل مستمر بكافة المتغيرات والثوابت التي تؤثر على القضية التفاوضية ، وعلى سير عملية التفاوض ذاتها ، وعلى الاطراف المباشرة وغير المباشرة التي لهم مصلحة في القضية التفاوضية ، خاصة فيما يتصل بعناصر القوة والضعف لدى هؤلاء الاطراف حتى يمكن التفاوض معهم بنجاح .

ويساعد هذا المبدأ المفاوض على تمكينه من الجلوس الى مائدة المفاوضات في أسرع وقت ، أن لم يكن فورا ، لانه ليس من المستساغ أن يرفض أي طرف فرصة للتفاوض أتاحها له الطرف الاخر ، خاصة اذا كانت مناسبة ومقبولة ويمكن أن تسفر عن تحقيق مكاسب وبصفة خاصة اذا ما كان الطرف الاخر واقع تحت ضغط ما للجلوس الى مائدة المفاوضات ومن ثم فانه يكون مستعدا أكثر لتقديم التنازلات .

في حين اذا ما تم رفض التفاوض معه ، فانه سيكون مبررا لعدم تقديم هـذه التنازلات ، مع حصوله على فرصة جيدة للتشهير بالطرف الآخر واظهاره بموقف المتعنت الطالب غير المتحضر والذي لا أمل في التفاوض معه على الاطلاق ولا خير يرجى منه بالوسائل التفاوضية وعلينا الالتجاء الى الوسائل الاخرى الاكثر عنفا والأقل خسارة ورقيا لاجباره برفض لعملية التفاوض مرغما والتي فيها يتم احكام السيطرة عليه أو تدميره بالتدريج .

المبدأ الثاني : ان لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا :

وهو مبدأ مكمل للمبدأ الاول ، ومحوره اذا لم تكن مستعدا وموءهلا للجلوس الى مائدة المفاوضات ، فان عليك أن لا تعلن ذلك ابدا ، والا استطاع الخصم المفاوض تعجيزك تماما ، ولكن ضع من الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك الى مائدة التفاوض وأنت غير مستعد .

وعلى هذا الأساس أيضا ينبغي على المفاوض أن يعمل على تنمية قدراته ، وحصر مهاراته التفاوضية وتنميتها عن طريق التدريب النظري والعملي والمعلومات ، ويجب لا يتم البدء في جولة تفاوضية بشكل جدي دون اعداد واستعداد كاف لها واذا اجبرنا على التفاوض مع الطرف الآخر دون استعداد فعلينا التعامل معهم بتكتيكات كسب الوقت والتسويف والارجاء حتى يمكن لنا الاستعداد للتفاوض الجدي والفعال الذي يكفل لنا تحقيق الهدف المطلوب .

المبدأ الثالث : التمسك بالثبات الدائم وهدوء الاعصاب :

يجب ان يتحلى المفاوض الناجح بهدوء الاعصاب وأن يكون بعيدا جدا عن الانفعال حتى يتوفر له في كافة الاحوال التوافق النفسي والاتزان العاطفي ، وكلاهما عاملان شديدي الاهمية للمفاوض ، ويمكن تحقيقهما للمفاوض بأن ينصرف منه أي ميول عدوانية مسبقة وكذا أي استعداد للانفعال الاحظي الذي يحدث كرد فعل عشوائي دون تمييز ، وغالبا ما

يكون هناك مجالا في التفاوض للانفعال المخطط الذي يتم بناء على خطة محبكة يكون الهدف منها اخراج الطرف الاخر واظهاره بمظهر المتعنت او دفع كمية هائلة من المعلومات غير الصحيحة لتظهر بمظهر المعلومات الحقيقية ويقوم الطرف الاخر بالاعتماد عليها في استراتيجياته ، معتقدا انه ادليت بها دون ان تشعر تحت تأثير الانفعال او الغضب او فقدان الشعور والاعصاب .

ومن ثم فاننا نحذر من الانفعال العشوائي لان الانفعال قد يخرج المفاوض عن توازنه ويجعله يخطئ في تبيين حقيقة مواقفه ، وقد يؤدي هذا الى افشائه لبعض المعلومات او الحقائق التي سيستفيد الطرف الاخر منها في تحقيق أهدافه .

وعلى سبيل المثال فقد واجه لورانس العرب الذي يعد من اذكى ضباط المخابرات البريطانية في الحرب العالمية الثانية اثناء تفاوضه مع أحد امراء العرب لاجراء حلف ضد المانيا بموقف غريب ، اذ قام هذا الامير بتكوين وتجهيز فرقة موسيقية متنافره وطلب منها ان تقوم بالعزف ترحيبا بالضيف ، فكان ان قاموا بعزف نشيد " المانيا فوق الجميع " وقد كتم لورانس انفعالاته ، واشاد بكرم ضيافة هذا الشيخ العربي ، وحسن استقباله واثنى على الفرق الموسيقية المتنافرة ، مما اسعد هذا الشيخ الذي وافق على تقديم كافة التسهيلات للقوات البريطانية وعقده حلف مع بريطانيا ممثلة في لورانس للتآمر ضد المانيا النازية .

وهكذا نجح ضابط المخابرات في كسب ود الامير العربي وتأييده ودعمه للمصالح البريطانية ضد الدولة التي كان فريقه الموسيقي يعزف نشيدها القومي .

المبدأ الرابع : عدم الاستهانه بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه :

كثيرا ما يتعمد الطرف المتفاوض معه على استخدام استراتيجية الضعيف التي التي يظهر من خلالها انه أقل قوة أو أصغر حجما مما ينبغي بهدف استدرار العطف وخداع الطرف الآخر ، ومفاجأته للتغلب عليه اذا لزم الامر واظهار الفقر من قبيل

التواضع وعدم التكبر من قبيل الورع الديني ، أو السلوك العقائدي .

وقد واجه ممثل احدى الشركات الاوروبية هذا الموقف في مفاوضاته مع أحد المسئولين الايرانيين عقب قيام الثوره الخومينيه ، حيث حار امام مستقبليه أيهم المسئول الاكبر المزمع التفاوض معه ، حيث وجد ان مستقبليه مجموعه من الشباب الملتحيين الذين يرتدون ملابس عاديه للغايه متنافره الى حد كبير ، غير متسقه الالوان ، ورخيصه ، ولا ينتعلون الاحذيه ، بل ان بعضهم يسير حافي القدمين داخل الشركة ، وأثناء حديثه مع مجموعة الشباب ، أقبل رجل في العقد الرابع متناسق الثياب وينتعل حذاء في قدميه ، فاسرع اليه مندوب الشركة الاوروبية ظانا انه المسئول الكبير الذي سيتفاوض معه ، وراح يحدثه والآخر يصغي اليه بأهتمام ثم قال له بانجليزيه ركيكه يمكنك الذهاب الى مكتب الاستقبال لانى لا افهم الانجليزية ، وعندما ذهب الى مكتب الاستقبال ليسأل عن السيد المسئول اخبره موظف الاستقبال انه ذلك الشاب الملتحي حافي القدمين الذي كان يحدثه منذ لحظات وسط مجموعه مساعديه والذي تركه دون اى استئذان للتحدث مع السائق الخاص الذي وصل لتوصيله للفندق .

ومن ثم فانه يجب عدم الاستهانة بالخصم ومعاملته أيا كان حجمه على انه طرف قوى ، ولكن من الممكن التغلب عليه ، وهذا يتطلب أيضا عدم السخريه من هذا الخصم او التقليل من شأنه وأشعاره دائما أنه موضع حفاوة وتقدير وأكبار وهو اسلوب يجعله لا يتبين مواضع الضعف ومواطن الخلل وبواعث الزلل الذي يتم من خلالها التغلب عليه .

المبدأ الخامس : لا تتسرع في أتخاذ قرار ، وأكسب وقتا للتفكير فيه :

يجب عدم التسرع في أتخاذ القرار بالقبول أو الرفض لأى مبادره أو اقتراح يتقدم به الطرف الاخر أثناء العملية التفاوضيه ، ويجب اخضاع هذه المبادرة أو الاقتراح

لمزيد من الدراسة التحليليه المتعمقه لاستكشاف جوانبه الخافيه والاحاطه بخباياه وأبعاده حتى يكون القرار المتخذ قرارا سليما ومناسبا تماما .

ويفضل ان لا يكون قرارك قاطعا ، بل ضع في هذا القرار قليل من المرونه التى تمكن من الافلات من القرار اذا كان هذا القرار غير مناسبا ، ويجب التحذير ان لا تكون هذه المرونه شديده حتى لا يكون القرار مطاطا عديم الجدوى ويتصل هذا المبدأ أساسا بعامل الوقت ، حيث يفضل المفاوض الناجح استخدامه في كسب الوقت حتى تتضح الظروف المحيطه أو يتم اثراء المتغيرات الايجابية وتقليص أثر المتغيرات السلبيه وتحسين الموقف التفاوضي ومن ثم ممارسة ضغط أكبر على الطرف الاخر ، خاصة اذا كان القرار المتخذ لا يمثل مكسبا حقيقيا كبيرا او يمكن تأجيله .

المبدأ السادس : أن تستمع أكثر من ان تتكلم واذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة

خلال المفاوضات التمهيديه :

يرتبط هذا مبدأ أساسا بقدرة المفاوض على الانصات والترقب والحذر لعمل وعى يستطيع أن يحصل من الطرف المتفاوض معه على كافة البيانات والمعلومات التى يريدها دون أن يقدم له ما يقابلها .

وهنا يجب التحذير من المبالغة في الانصات خاصه اذا كان الطرف الاخر يستخدم نفس السياسة ، ومن ثم يجب اغراء هذا الطرف بالحديث ودفعه اليه ويتم ذلك دائما بحسن الحديث المبنى على انتقاء الكلمات والالفاظ بدقة وأن يفكر جيدا قبل ان يتكلم وان يكون حديثه موزونا وفقا للاتجاهات القائمة ، بحيث تبنى كل كلمة على سابقتها وتضع أساسا سليما للكلمات اللاحقه لها بحيث تصنع جملا غاية في البساطه وغاية في الاقناع للطرف الاخر ، الا أن كل هذا لا يقلل من أهمية فن الاصغاء ، فالاصغاء فن لا يجيده الا المفاوض الماهر الذكي لتشجيع الطرف الآخر على اخراج كل ما بداخله ، وكلما ازدادت مهارة المفاوض كلما كان فن الاصغاء وحسن الاستماع أكثر ادواته التفاوضيه فاعليه في عمله التفاوضي .

المبدأ السابع : ليست هناك صداقة دائمة ، ولكن هناك دائما مصالح دائمة :

أن مسألة الصداقة والعداء في الحياة الانسانية سواء بين الجماعة أو الدول هي مسألة ظرفيه بحته ، تستمر باستمرار الظروف ، وتختفي باختفائها ، ولما كانت الظروف تتغير بمرور الوقت ، فأن الوقت كفيل أن يغير ويبدل المواقف ويصبح صديق الامس عدوا اليوم ، وعدو الامس صديق اليوم .

واذا استعضنا عن كلمة (الظروف) بكلمة " المصالح " لكانت الصورة أكثر توضيحا وأكثر عمقا ، و " المصالح " هي دائما التي تحدد أهمية العلاقة ونوعها هل هي علاقة صداقة وقرب ، أم علاقة عداء وبغض ، ومن ثم فان المصالح تتلاقى أو تتنافر أو تختفي أو تتكشف بين الاطراف المتقابلة أو المتنافرة .

ومن ثم فان من الضروري على المفاوض الذكي أن لا يفرط في الصداقة ، وأن لا يفرط في العداء ، وأن من الواجب عليه دائما أن يكسب صداقات جديدة وأن يخسر عداءات قائمة بتحويلها الى أطراف محايدة أو اطراف صديقة اذا أستطاع ومن ثم فان من الضروري تحديد العلاقة التي تربط بين طرفي الصراع وبناء عليه يتم الاختيار بين أدوات التعاون أو الاستغراق في أدوات الصراع .

المبدأ الثامن : الايمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية :

يجب ان يكون المفاوض على أيمان بعدالة وصدق قضيته التفاوضية ومشروعية مطالبه وحقه الطبيعي في تحقيق أهدافه من التفاوض .

ومن ثم تتوفر لديه الرغبة في النجاح والاصرار على تحقيقه ، وفي الوقت ذاته يمثل هذا حاجز أمان يجعله يرفض أي محاولة للضغط أو للابتزاز من جانب الخصم ، أو حتى للاغراء من جانب قوى أخرى استطاع الخصم استمالتها اليه ويستمد المفاوض صلابة منطقه وطلاقة حواره من مدى ايمانه بقضيته التفاوضية ومدى وعيه بعدالة

القضية ومشروعية مطالبه ومن مدى ضرورة تحقيق المصلحة أو المنفعه التى يستهدف الوصول اليها عن طريق التفاوض .

المبدأ التاسع : الحذر والحرص وعدم أفشاء ما لديك دفعه واحدة :

يرتبط الحذر والحرص من جانب المفاوض بصفة أخرى أساسية وهى " الغموض" حيث يجب ان يكون المفاوض " غامضا " الى درجة " المجهول " بالنسبة للطرف " الاخر " ، فاذا نجح فى ذلك أستطاع ان يستنفذ جهد هذا الطرف ، ما بين أكتشاف هذا المجهول وبين التفاوض معه .

ومن ثم يجب أن لا تعلن عن اوراقك التى تلعب بها عند جلوسك للتفاوض بل اخرج منها ما تقتضيه الضرورة فقط ، بل ما يقتضيه الحد الادنى من هذه الضرورة ومن ثم يصبح موقفك محل تساؤل وبحث دقيق من جانب الطرف الاخر الذى عليه أن يبذل قصارى جهده لكسر حاجز عدم المعرفة الذى يفصل بينك وبينه ، وكلما زاد ضخامة وسمك هذا الحاجز الذى يفصل بينك وبين الطرف الاخر ، كلما امكن لك التغلب عليه خاصة اذا كان هذا من جانب واحد فقط أى عندما تحوز لديك كافة المعلومات عن هذا الطرف ، فى حين لا يحوز هو أى معلومات عنك لديه . ومن ثم تكون أقدر على بيع الوهم له وخداعه ، بل انه قد يدفعه حاجز عدم المعرفة الى أتخاذ خطوات لصالحك دون أن يدرى .

ومن ثم فان الخداع والمكر ، والدهاء ، يقوم أساسا على حجب المعلومات كمرحلة أولى أساسية ، ثم التزييف ودس المعلومات الكاذبة كمرحلة ثانية وهى كلها من التكتيكات التفاوضية التى تمارس وفقا لمنهج الصراع ، على أن يؤخذ فى الحسبان حماية الاسرار ومحاربة أى قصور فى الجهاز الامنى لحماية المعلومات وتداولها حفظها وأستخدامها .

المبدأ العاشر : لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك :

وهذا المبدأ يعبر عن حقيقة ثابتة يجب ان تعيها كمفاوض يرغب فى نجاح عملة التفاوضى ، فشفتيك هى حاجز الأمان الوحيد لحفظ أسرارك ، وغيرهما لا يوجد ، بل ان غيرهما لا يحفظها لك وسيكون على أستعداد لبيع هذه الأسرار لأول مشترى يدفع الثمن المناسب ومن هنا فان احتفاظك بأسرارك داخلك يكون أفضل من البوح بها حتى الى أقرب الاصدقاء ، ولعل عظمة وقوة تمثال ابو الهول لا تكمن فى حجمه أو جماله الخارجى بل انها تكمن فى أنه لا ينطق او يبوح بأسراره ومن ثم أتخذ مثلا شعبيا يطلق على الانسان الكتوم الذى يحفظ بأسراره ، وبالتالى لا يعطى لاعدائه فرصة الانقضاض عليه أو معرفة مواطن ضعفه لاستغلالها ضده .

المبدأ الحادى عشر : أن تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والاحداث الحقيقية

ولا يجب أن تبنى على التمنيات :

وهذا يستدعى تفهم المواقف التفاوضية المختلفة للخصم أى الطرف الآخر وعدم الاستغراق فى تبريرها استنادا على التمنيات والاماني أو على تصورات ومؤشرات غير واقعية أو على الوعود الكاذبة أو على وحى الخيال ، بل يجب أن يتم تحليل كل موقف منها على أسس واقعية لتحديد العوامل المتغيرة وتلك التى لها صفة الثبات وتأثيرها المتبادل على الموقف التفاوضى ، ومن ثم يمكنك وضع استراتيجيتك المناسبة ، وسياساتك المثلى وتكتيكاتك الفعالة وتكسب الجولات التفاوضية .

ولتحقيق هذا يقوم عادة رئيس فريق التفاوض بتقسيم فريقه الى قسمين قبل بدء المفاوضات ، قسم يتولى تجميع ورصد الاتجاهات والمؤشرات واجراء التحليلات المتشائمة ويقوم بتقديم تحليل متشائم والثانى يقوم بتجميع ورصد الاتجاهات والمؤشرات واجراء التحليلات المتفائلة ، وتقديم تقرير متفائل ثم يجتمع القسمان معا برئاسة

من الفريق المفاوض لتصفية الاوجه المتعارضه وحساب المحصلة النهائية التي
ن أكثر دقة ويمكن التعويل عليها ٠

دأ الثاني عشر : أن نتفاوض من مركز قوة :

وهو من أهم المبادىء التفاوضية ، أن لم يكن أهمها على الاطلاق وعناصر القوة
مر نسبي تحكمي ، وادراكي في الوقت نفسه ، حيث ان المفاوض الناجح هو الذي
ول كافة نقاط التفاوض الى عناصر قوة بالنسبة له ، بل ان النقاط التي يحسبها
ربين نقاط ضعف ، يستطيع هو بما لديه من خبرة وقدرة أن يحولها الى نقاط قوة
ستطيع من خلالها التفاوض بنجاح وفاعليه كبرى ٠

فعلى سبيل المثال ان ادراك المفاوض لمدى حاجة الطرف الاخر للجلوس
مائدة المفاوضات هو أمر في حد ذاته كاف لتحديد نقاط القوة التي يمكن استخدامها
التفاوض سواء للضغط أو للجذب أو كلاهما معا لانجاح العملية التفاوضية ، ويحسن
ان على المفاوض الذكي التنبه الى أي نقاط الجذب أفضل ، وأي نقاط الضغط
ب لاستخدامها وفقا لمدى القدرة على الاستفادة منها في توجيه سير المفاوضات
سب الجولات التفاوضية ٠

دأ الثالث عشر : الاقتناع بالرأى قبل أقناع الاخرين به :

يقوم الحوار التفاوضي على مقارعه الحجه بالحجه والرأى بالرأى ، ومن ثم يجب
رجل التفاوض الذكي مناقشة الاراء التي يراها مناسبة بينه وبين نفسه أولا ٠

فاذا اقتنع بصحة وسلامة هذه الاراء كانت مهمته سهلة وميسوره في امكان اقناع
رين بالمنطق السليم والحجة القويه التي استندت اليها هذه الاراء ويتم ذلك اعتمادا
الثقة الشخصية والتأثيرات التفاوضية المختلفة ، أما اذا كان الرأى غير مقنع
اوض نفسه فان من الصعب عليه اقناع الاخرين به ٠

المبدأ الرابع عشر : أستخدام الأساليب غير المباشرة فى التفاوض وكسب النقاط التفاوضيه كلما أمكن ذلك :

ويعد هذا المبدأ أكثر المبادىء التفاوضية أهمية فالتعامل مع خصم عنيد أو مكابر بصورة مباشرة يجعله أكثر عندا ومكابره ، ومن ثم فان على المفاوض الذكى اختيار أساليب تفاوضيه لاقناعه بصورة غير مباشرة مثل أستخدام الضغط الاعلامى المناسب لتكوين مجموعة قناعات مؤيده لنا ومستعده لتبنى وجهة نظرنا واقناع الخصم بها ، او ممارسة الضغط التفاوضى على هذا الخصم للاستجابه لمطالبنا المعروضه .

المبدأ الخامس عشر : ضرورة تهيئة الطرف الآخر وأعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأى الذى تبناه :

وهذا يتضمن مجموعة من التكتيكات أهمها :

* ان تردد أسم من تحاوره بمزيد من الاحترام أثناء الحديث معه وأشعاره بأهميته ومن ثم كسب ثقته .
* أشعارهم بأهمية آرائهم واننا سعداء بمعرفة خلاصة تجاربهم .
* ابداء الاهتمام بالهوايات والموضوعات التى تهم الطرف الآخر .
* تجنب توجيه النقد والمناقشات غير المجديه مع الطرف الاخر .
* ان تمتدح تفوقه وتميزه ونجاحه وانك استفدت من أساليب هذا النجاح .

فالانسان يكون أكثر استعدادا لقبول وجهة نظر وآراء من يوء يدونه أو يعاملونه بأحترام ، على أن لا يكون هذا مبالغا فيه أو يشعر معه الطرف الاخر بأنه مجرد شخص منسوب له أو انه تملق زائف يستخدم كتكتيك معين لتحقيق غرض معين .

المبدأ السادس عشر : هدوء الأعصاب والابتسامه مفتاح النجاح في التفاوض :

يجب ان يتحلي المفاوض الذكي بهدوء الاعصاب وأن يكون دائم الابتسام يعكس جو من الاشراق والتفاؤل وأن لا يظهر أي قلق ، وأن لا يلجأ الى الانفعال أو فرض الاراء دون مناقشة على الطرف الاخر ٠

كما يلزم للمفاوض الذكي ان يكون مدربا ومعدا نفسه للتعامل مع المواقف الحرجة بهدوء وأن ينفعل مهما كانت شدة هذه المواقف بل ان يكون رشيدا في قراراته يخضعها للحسابات الدقيقة ومن خلال عمليات التكلفة والعائد الناجمة عن كل قرار أو بديل من البدائل التي عليه الاختيار بينها ٠

وتعد الابتسامه المرحة او اللطيفه والدافئه والتي تعكس اشراقا وتفاؤلا ووثوقا واعتدادا بالنفس من أهم وأكثر المجالات الانسانية والشخصية التي على رجل التفاوض الحرص عليها وتدريب نفسه على ان يحوزها ويحتفظ بها في كافة الظروف ، حيث يكون للابتسامه عامل السحر في اختراق كافة الحواجز التي قد يواجهها رجل التفاوض ، فضلا عن انها تساعد في تحقيق الهدفين التاليين :

الهدف الاول : كسب ود ، وتعاون ، ومشاركة الطرف الاخر وتنازله عن تشدده وجموده واصراره غير المعقول على رأية واجباره على تغيير مواقفه والتفاوض بمرونه أكبر ٠

الهدف الثاني : تضييع وافقاد توازن الخصم او الطرف الآخر ، واجباره على تغيير تكتيكاته الهجومية العنيفه الى تكتيكات غير هجومية ، أكثر لطفا وتأدبا ٠

كما ان التحلي بابتسامه مشجعه ستساعد الطرف الآخر على استمرار الحوار والبوح بكل ما لديه دون ضغط ، أو مساومه ، أو اجباره أو مجهود كبير من جانبنا للحصول على كل ما لديه من معلومات عن احتياجاته ورغباته ودوافعه وقدراته واهدافه التفاوضيه ومقدار السلطه التي لديه وحدود هذه السلطه ٠٠٠٠٠٠٠٠ الخ ٠

المبدأ السابع عشر : التفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة

برباطة الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة :

يعد التفاوض الدائم أحد أهم اسلحة الدفاع التفاوضي الذي يتم معالجته أو اختراق من جانب الخصم واذكاء روح التفاوض لدى اعضاء فريقنا التفاوضي ، خاصة وان التشاؤم سيكون اداة معول هدم في تجانس وانسجام اعضاء الفريق وازدياد حالة التوتر والقلق لديهم واضعاف قدرتهم التفاوضية .

وقد تكون هذه الثورات العارمة والانتقادات الظالمة من جانب رئيس الفريق لعضو من اعضائه ، أو من جانب السلطة التي اوفدت هذا الفريق ... وهذا غالبا ما يحدث لسبب أو لآخر ... وهنا يتعين مقابلة هذه الحالات برباطة الجأش وعدم الانفعال ، بالسكون المطلق والانصات اليها بأدب بالغ ، والهدوء الحذر ، والتصرف معها بعقلانية رشيدة ، لعدم تصعيد حالة التوتر او الانتقال بها الى جميع اعضاء فريق التفاوض والوصول بها الى نقطة اللاعودة .

وينصح بمحاولة معرفة الاسباب ومن وراء هذا الانفعال الشديد الذي قد يكون حالة عارضة او نتيجة اختراق الخصم لاحد مصادر معلومات هذه السلطة وابلاغه معلومات كاذبة او تزييف معلومات حقيقية وتضخيمها والبناء عليها بشكل معين أو بأخر استغلالا لعنصر ضعف لدى هذه السلطة .

ومن ثم فان الهدوء والانصات الواعي لكل ما يقول يبين لنا هذه الحقائق ، ثم نطلب حق مناقشة هذا الامر ، على ان يتم في موعد آخر اذا كان هذا مناسبا لتحقيق هذه انفعال هذا الرئيس او ممثل تلك السلطة ، وان يتم الرد عليها والمناقشة بالحكمة البالغة ، والاستبعاد عن التصلب والتشدد في الجدال مع عدم الليونة او الرخاوة في تناول الامور .

أي " ان لا نكون صلبا فنكسر ، وان لا نكون لينا فنعصر " وبمعنى آخر ، استيعاب السلطة الادارية قسوتها ، وعنادها ، حيث يجب ان تعالج الامور معها بحكمة

بالغة ، حيث تجعلها هي تشعر بالخطأ ، وليس علينا ان نظهر لها انها اخطأت او أنها قاصره عن الوصول الى الصواب ، بل يفضل دائما اشعارها بان من مصلحتها ان تتجه الى الصواب الذي هو طريقنا ، بدلا من ان تقف في طريقنا وتحد من حركتنا وتضع علينا القيود .

المبدأ الثامن عشر : التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي :

وهذا المبدأ يساعد على جعل القضية التفاوضية ساخنه ، وعملية التفاوض غير مملة بل يبعث فيها بالحياه المتدفقه الغنية التي تساعد على كسب المواقف التفاوضيه ، وفي الوقت نفسه نقضي على الرتابه والسكون والتقليديه التي تتسم وتتصف بهما عمليات التفاوض التقليديه ، خاصه ان اعتياد الطرف الاخر على نمط معين من استراتيجيات وسياسات وتكتيكات التفاوض تجعله يعرف بوضوح اين ، ومتى ، وكيف ، وبماذا يكسب المواقف التفاوضيه ؟ ومن ثم يكون سهلا عليه ذلك .

اما اذا قمنا بتجديد أساليب وطرق مفاوضاتنا اصبحنا اقدر على التعامل مع هذا الطرف ، وجعلناه أكثر تجاوبا معنا ، خاصة انه سيبذل مجهود أكبر في التعرف على استراتيجياتنا الجديدة وطرق التعامل معها ...... الخ .

كما انه من ناحية اخرى ، نجد ان التواجد الانساني ، يتصف بالحركة ، وفي الوقت نفسه يتصف بالتجديد ، وان صفه الجمود والثبات هي صفات غير موجوده اصلا او على الاطلاق في الحياه الانسانية ، ومن ثم فان الموقف التفاوضي القائم بين مجموعه من البشر ، هو موقف بطبيعته يتجدد بحكم كم المتغيرات وحجم تكاثفها المؤثره على هذا الموقف ، ومن هنا فاننا نواجه اما بموقف يتجه فيه الطرف الآخر ليكون أكثر اصرارا وعنادا عما كان عليه من قبل ، واما ليكون فيه أكثر تقبلا وايسر أو أقل

تشددا عما كان عليه من قبل ، وفي الحقيقه كثيرا ما يتوقف هذا على تنوع الادوات والتكتيكات والسياسات التفاوضيه التى تستخدمها معه ، ومن ثم فان التجديد في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها ، وفى أسلوب عمل فريق التفاوض يساعد على الوصول الى الاهداف الموضوعه للعملية التفاوضية .

المبدأ التاسع عشر : عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية او بنظره عدوانية او بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان :

كما سبق ان اوضحنا ان التفاوض هو حوار فكرى جاد ، ومعركة ذهنية ذكية وليس من الذكاء بالطبع في اول جلسات التفاوض اعلان عدم قدرتنا ومعرفتنا التفاوضية باستخدام الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية واستخدام تعبيرات الكراهية والتحدي والعدوان ، حيث سينعكس هذا على الطرف الاخر ليصبح أكثر تشددا ، بل قد تدفعه الى الانسحاب من عملية التفاوض واللجوء الى الوسائل الاشد عنفا محل النزاع التفاوضي .

ومن هنا فان تهيئة الحالة او المزاج النفسي للطرف الآخر المتفاوض معه يساعد على حسن تجاوبه معنا وتفاعله مع ما نعرضه عليه من مبادرات او آراء او اتجاهات تزيد تفاعله معها ، واقتناعه بها وتجاوبه ، ومن ثم اتجاهه للموافقة عليها او على جزء منها .

ومن ثم فان حسن استقبال ، والترحيب الحار ، ولطف الحديث وكياسته أمور كفيله باشاعه جو من الود والصداقه والراحه لبدء عمليه التفاوض ، بل وتحويل الموقف المبدئي للطرف الاخر الى اتجاه أكثر لينا واعتدالا وتفهما واستعدادا للتجاوب .

المبدأ العشرون : التحلي بالمظهر الانيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية :

ويستلزم هذا المبدأ ان يكون رجل التفاوض حريصا على حسن مظهره العام ، وان يعمل دائما على الظهور بمظهر انيق متناسق وقور يضفي عليه هالة من الاحترام والتبجيل والاتزان .

اما اذا كان المفاوض لا يبدي اي اهتمام بمظهره او بسلوكه اثناء جلسات التفاوض ، كثير الضحك والفكاهه والصياح والضجيج والصخب دون ان يتطلب الموقف التفاوضي ذلك ، فانه لن يكون من الصعب ان يبادله الطرف الاخر احترام ، بل سيكون محل ازدراء وسخريه من هذا الطرف ، وبالطبع يصعب ان يكون بينهما اي تفاوض .

ولا يمنع هذا المبدأ المفاوض من ان ارتداء ملابس عاديه او رياضيه اذا ما اقتضى ان يتم التفاوض في ملعب من الملاعب او نادي من النوادي او على شاطيء البحر او في يخت من اليخوت اثناء رحلة بحريه او نزهه نهريه ، حيث يتطلب الامر ان يكون المفاوض متناسقا مع الجو العام المحيط بعملية التفاوض وان يكون وحده متجانسه من هذا الجو وليس عامل اغتراب او انفصال عنه حتى لا يفقد التجاوب والتفاعل بينه وبين الآخرين المشاركين في عملية التفاوض ، أو يحدث أي نفور من جانبه منهم او ممن سيتفاوض معهم .

المبدأ الحادي والعشرين : الاستمتاع بالعمل التفاوضي :

عندما تتحول الممارسة التفاوضية من مجرد حرفه او صنعة الى هوايه ، ومن هوايه الى متعه يصبح رجل التفاوض على قدر كبير من الفاعليه ، حيث يصبح النجاح التفاوضي محور اهتمامه ، وتصبح براعه الابداع التفاوضي صفه مكتسبه ولازمه له كظله .

كما ان شعور رجل التفاوض بان مقدرته هي مهنته وهي الحرفه التي يجيدها سوف تجعله دائم الصقل لمواهبه ، والشحذ لافكاره ، والسعي نحو تنمية قدراته ومهاراته والارتقاء بادائه التفاوضي استهدافا للوصول الى الكمال التفاوضي ٠

فالرغبه العارمه في الارتقاء تبحث المفاوض الى البحث عن كل جديد ، ومتابعة كل عمل تفاوضي ومعرفه نتائجه والادوات التي استخدمها اطرافه ، و مدى براعة كل منهم في استخدامها ، ومدى توافق واتفاقها واتساقها مع مراحله ، ومع الظروف العامة المحيطة بكل جلسة من جلسات التفاوض ومع الظروف الخاصه بكل طرف من اطرافه ومن ثم فاذا ما تم صقل هذه المعرفه وتطويعها لتتناسب مع امكانيات وقدرات ومواهب رجل التفاوض امكن له التغلب على الطرف الآخر او على الاقل التعامل معه بفاعلية تفاوضيه مرتفعه ٠

المبدأ الثاني والعشرين : لا يأس في التفاوض ، ولا هزيمه مطلقة نهائية ودائمة فيه :

فالتفاوض ايا كانت نتيجته ، فهي نتيجة موقتة زمنية ، ومهما كان تشدد الطرف الآخر ، ومهما كانت قوته وغطرسته فهي ايضا وقتيه وليست دائمه ، بل ان بقائها على نفس القوه امر مشكوك فيه ، لان القوه في حد ذاتها هي قوه وقتيه وليست دائمة ، وا بقائها واستمرارها مرتهن باستمرار وبقاء عواملها التي هي دائمة التغير والتبدل ٠

ولما كانت القوة تكتسب ، ولا يتم توليدها ذاتيا تلقائيا ، فان القوة التفاوضية ايضا يتم اكتسابها من خلال حيازه اسبابها وتنميتها بشكل معين محدد حتى لا نفقدها ٠

واذا كانت القوه هي امر نسبي يستند لعوامل الظرفيه المكانية وعوامل الظرفية الزمنية ، فان القوة التفاوضية ايضا ترتهن بعوامل الزمان وبظروف المكان ٠

وكلما كانت لدينا القدرة على تشخيص الواقع الحالي للقوه التفاوضيه ، وكلما

كانت لدينا البصيره على استشراق واستشفاف عواملها الكامنة والتنبوء بما يتعين ان نكون عليه في المستقبل ، كلما كان من الممكن التخطيط على تجاوز اى ازمه او هزيمه تفاوضيه مررنا بها في الماضي ، والعمل على تلافي آثارها في الحاضر ، وتحويل الهزيمه الى نصر تفاوضي ضخم في المستقبل .

المبدأ الثالث والعشرون : عدم الانخداع بظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها :

كثيرا ما يجنح الطرف الاخر الى الخداع والتظاهر بمظهر خادع يخفى من ورائه رغباته ودوافعه الحقيقية ، خاصه اذا ما كان متبعا احدى استراتيجيات منهج الصراع .

ومن ثم يتعين الحرص والحذر وعدم الاندفاع العاطفي وراء هذه المظاهر الوهمية الخادعه حيث قد تكون شرك خادع لاجتذابنا ويكون فيه خساره عنيفه .

ولعل معرفتنا بطرق الخداع والتحايل وبالمضى التاريخي الذى حكم العلاقة التفاوضيه بين اطراف التفاوض ، وسمعه ، وخبره رجل او رجال التفاوض الذين سنجلس امامهم الى مائده المفاوضات ، كل ذلك يساعد على معرفه اوجه الخداع التي حاول الطرف الآخر خداعنا بها .

ذلك اننا جميعا نتاج ماضينا ، واننا جميعا لا نستطيع ان نتخلى بشكل مطلق نهائي عن تجاربنا التي خضناها في الماضي ، ومن ثم فانه الى حد كبير يكون الماضي التاريخي لرجل التفاوض حاكما له في المستقبل . ومن ثم اذا امكن تتبع الماضي التاريخي لرجل التفاوض الذى سيتفاوض معنا ، امكننا الى حد كبير معرفته أي الادوات السياسات التفاوضيه والتكتيكات التي يجيد استخدامها ويعمد اليها في مفاوضاته ، ومن ثم نكون على بينه واضحه بما قد يفعله هذا المفاوض والاحتياط منه ، والاحتراس من خداعه م ما قد يكون متوافر امامنا من حسن النيه ، وصدق الالتزام .

المبحث الخامس

مجالات التفاوض

تتنوع مجالات النشاط الانساني التي يمكن استخدام التفاوض فيها الى درجة يصعب معها حصرها بشكل كامل وتفصيلي ، حيث ان كافة مجالات النشاط الانساني يستخدم فيها التفاوض ويشكل ركنا اساسيا من ممارسة هذا النشاط ، ومن ثم فلا غرو في ان يطلق البعض على التفاوض ويعرفونه بانه فن ممارسة الحياه الانسانية بكل جوانبها وكافة ابعادها ، ومع هذا التنوع الغني يمكن لنا تحديد اربع مجالات رئيسية يستخدم فيها التفاوض بطريقة خاصة وهي :

- التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية .
- التفاوض في المجالات السياسية .
- التفاوض في المجالات العسكرية .
- التفاوض في المجالات الاجتماعية .

وكثيرا ما تمتزج وتتداخل بعض هذه المجالات مع بعضها البعض بحيث تضمها قضية تفاوضية معينة ،والتاريخ القديم يحدثنا كيف كانت عمليات المصاهرة بين الملوك والامراء تجمع هذه الجوانب جميعها ، وهو أمر قائم بين العائلات والعصبيات في القرى والنجوع حتى اليوم ، فضلا عن ما يتم بين الدول والحكومات في عصرنا الحاضر .

ومن ثم تصبح مهمة رجل التفاوض الاختيار والانتقاء الذكي لاستراتيجيات ومناهج التفاوض المناسبة التي تلائم القضية التي هو بصدد التفاوض بشأنها ومن هنا فقد يكون مناسبا العرض لخصائص التفاوض في كل مجال من هذه المجالات ، وعلى النحو التالي :

أولا : التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية :

وهي من اكثر واقدم المجالات الانسانية التي استخدم فيها التفاوض بفاعلية ونجاح ، ليس فقط لتصريف الفائض في الانتاج الزراعي أو المنجمي أو الصناعي ولكن ايضا لتأمين الاحتياجات المختلفة للانسان وللمزرعة وللمصنع ، سواء كانت احتياجات غذائية أو استهلاكية نهائية أو وسيطة أو رأسمالية ... الخ .

ومن ثم فان التفاوض التجاري والاقتصادي أمر لصيق بكافة جوانب الحياه :-

وهو أمر مارسه الانسان البدائي ، ومازال يمارس حتى اليوم ، ويمكننا

تحديد أهم المجالات التجارية التي يستخدم فيها التفاوض في المجالات الاتية :

١ ـ نشاط الشراء وتأمين الاحتياجات من مستلزمات الانتاج والمواد الخام •

٢ ـ نشاط البيع وتصريف الفائض من المنتجات تامة الصنع ، وتحت التشغيل وتصريف الراكد والعادم والتالف من المواد الخام ومستلزمات الانتاج •

٣ ـ نشاط التصدير لمنتجات الشركة للدول المختلفة ، وللاسواق المختلفة داخل هذه الدول ، ولمستوردين مختلفين داخل هذه الاسواق •

٤ ـ نشاط الاستيراد من الخارج ، من دول مختلفة ، ومن مناطق انتاج مختلفة داخل هذه الدول ، ومن شركات مختلفة داخل هذه المناطق •

٥ ـ نشاط الترويج للمنتجات أو الخدمات التي تقوم بانتاجها ، وما يتضمنه من عمليات تفاوض مع كل من :-

* وكالات الاعلان ، وكالات بحوث الاعلان ، مديري ومندوبي وسائل الاعلان ، الصحف ، المجلات ، الاذاعة ، التليفزيون ، السينما منتجي وموزعي شرائط الفيديو ..... الخ •

٦ ـ نشاط التوزيع للمنتجات والخدمات التي تقوم بانتاجها ، وما يتضمنه من عمليات تفاوض مع كل من :-

* تجار الجملة ، تجار التجزئة ، الموزعين ، الوكلاء ، مندوبي ورجال البيع ، كبار المستهلكين ..... الخ •

٧ ـ نشاط النقل للمنتجات من مناطق انتاجها الى مناطق توزيعها واستهلاكها وما يتضمنه من تفاوض مع شركات النقل البري والبحري والنهري والجوي واصحاب السيارات العاملة في هذا المجال حول شروط النقل وتكلفته الخ

٨ ـ نشاط التمويل وما يتضمنه من ضرورة توفير الاموال اللازمة لادارة النشاط الذي تقوم به ، وما يتطلبه من القيام بعمليات تفاوض مع :-

* اصحاب المشروع (افراد ، شركات ، هيئات) المساهمين الجدد ، البنوك والمصارف ، شركات توظيف الاموال ، بعض الموردين ، بعض المستهلكين ، وبعض الموزعين ... الخ . للحصول على التمويل المناسب منهم .

٩ ـ نشاط الانشاءات والتوسعات والتجديدات الخاصة بالشركة ، وما يتضمنه هذا من تفاوض مع كل من :

* شركات المقاولات العامة والمقاولات المتخصصة ، من مقاولي هدم واقامة واعمال : انشاءات ، هياكل ، تركيبات ، تشطيبات ، صرف صحي ، أعمال كهربائية ، مصاعد ، تجهيزات تكييف وتدفئة ..... الخ

* موردي الالات والمعدات ، وما يتضمنه من عمليات خدمات ما بعد البيع ، وعمليات الصيانة ، وعمليات التمويل الايجاري ... الخ

١٠ ـ نشاط الافراد والعلاقات العمالية مع العاملين بالشركة وما يتضمنه من توفير عمالة مدربة ومؤهلة وقادرة وراغبة في العمل لدى الشركة ومن خلال اقناعهم بسياسات التوظيف ، والتعيين ، والنقل والاجور والمرتبات ، والترقيات ، ونظم المكافآت سواء لنهاية الخدمة أو للمعاش

١١ ـ نشاط الحصول على حقوق الانتاج ، وحقوق المعرفة ، وامتيازات العلامات التجارية ، وبراءات الاختراع ، وهي تمثل مجال هام من مجالات التفاوض التجارية حيث يتم مفاوضة محتكري حقوق المعرفة وبراءات الاختراع ومعرفة العوامل الحاكمة لاستغلال هذه الحقوق وكيفية التأثير عليها وبفاعلية ..

١٢ ـ نشاط الحصول على التصاريح والموافقات والاذونات والاجازات الحكومية مثل موافقات المؤسسات الحكومية التالية :

مصلحة الشركات ، هيئة التأمينات الاجتماعية ، مصلحة الضرائب وزارة التعمير ، وزارة السياحة ، وزارة الدفاع ، مصلحة المساحة ..

١٣ ـ نشاط استغلال فائض الطاقة الانتاجية والبيعية أو ما يطلق عليه بالطاقة التشغيلية العاطلة رغم توفر كل مقومات تشغيلها ، وهو ما يقتضي التفاوض مع الشركات الاخرى ، لتأجير جزء أو كل هذه الطاقة التشغيلية المعطلة مثل فائض ساعات العمل على الحاسب الالكتروني فائض ساعات العمل المعطلة في خطوط الانتاج ، فائض في ساعات العمل في المعامل والمختبرات ، واجهزة البحث والتخطيط ..... الخ

١٤ ـ نشاط الانتاج المشترك والتعاون في تقديم الخدمات ، مثل التفاوض على انتاج سلعة مشتركة أو بالاشتراك مع شركات اخرى ، أو القيام بتجميع منتج لشركة اخرى ، وفي هذا المجال يتم التفاوض حول حقوق وواجبات كل طرف ، والمزايا التي تعود على الطرفين ، والحدود التي لايتعين تجاوزها ..... الخ .

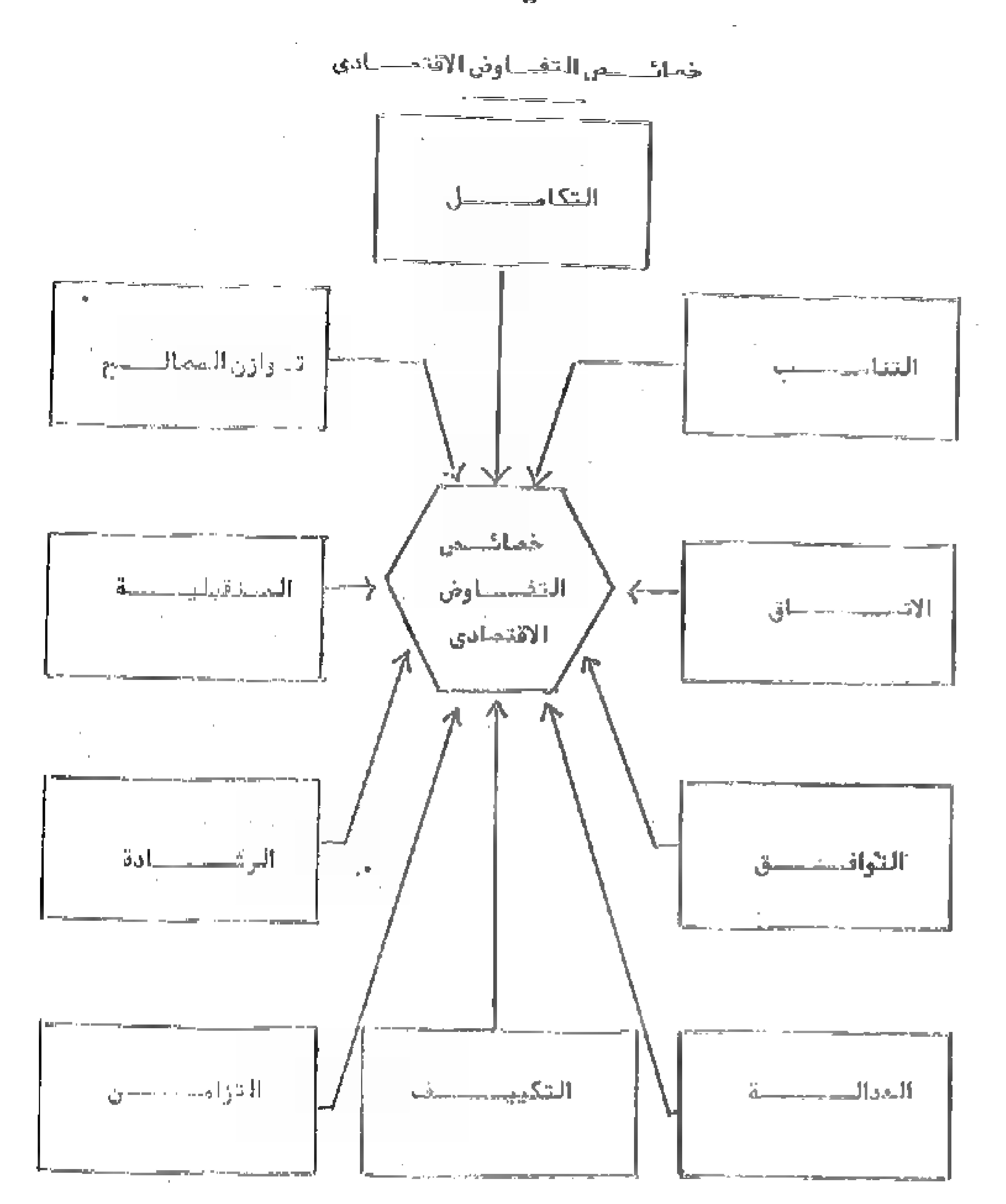
١٥ ـ نشاط منح الائتمان والاقتراض والاستثمار وفي كل هذه العمليات يتم التفاوض مع الموزعين ، جمعيات الاستهلاك ، البنوك ، شركات توظيف الاموال ، الشركات الاخرى التابعة وغير التابعة ...... الخ .

١٦ ـ التوافق مع ما يتطلبه المستهلكين ومقتضيات حماية البيئة وهو ما يستدعي التفاوض مع جمعيات حماية المستهلك والهيئات المشرفة على البيئة وقواعد منع التلوث .... الخ .

وبصفة عامة فان للتفاوض التجاري والاقتصادي خصائص معينة يتصف بها ويتم في اطارها ، ويتعين الالمام والاحاطة بها لكل من يعمل بالتفاوض في هذا المجال ، ويمكن توضيحها بالشكل البياني التالي :

شكل

خصائص التفاوض الاقتصادي



١ ـ التكامل بين رغبات كل طرف :

فالطرف الاول اذا كانت لديه رغبة في الشراء ، يجب أن تتكامل معها أيضا وفي نفس الوقت رغبة الطرف الثاني في البيع ، بحيث يكمل كل منهما الآخر ، والعكس صحيح فرغبة المصدر في التصدير يجب ان تتكامل معها أيضا رغبة طرف ثان في الاستيراد .

٢ ـ التناسب بين الحقوق والالتزامات :

يجب ان يكون هناك تناسبا في الحقوق والالتزامات لكل طرف من اطراف العملية التجارية أو الاقتصادية المتفاوض بشأنها ، بمعنى ان هذا التناسب ينصرف أيضا الى عملية التكافوء أو التعادل بين الحقوق والالتزامات الخاصة بالطرفين المتفاوضين بمعنى ان يكون محور العملية التفاوضية يتم وفقا للمعادلة الآتية :

اجمالي حقوق الطرف الاول = اجمالي التزامات الطرف الثاني

اجمالي التزامات الطرف الاول = اجمالي حقوق الطرف الثاني

ومن ثم فان أي اختلال في هذه المعادلات معناه ان أحد الاطراف قد حصل على أكثر من ما يستحق له وهو وضع ظالم يتعين تسويته بالتفاوض وبسرعة والا ترتب عليه افساد الصفقة وعدم تنفيذها ، فضلا عن انقطاع العلاقة التجارية مستقبلا .

٣ ـ الاتساق بين قدرات كل طرف من أطراف العملية التفاوضية :

فعلى سبيل المثال اذا كانت قدرة الطرف الاول على انتاج ١٠٠ وحدة من وحدات السلع ، فانه في ذات الوقت يجب ان تتسق معها قدرات الطرف الاخر على الاستهلاك ، حيث يجب ان تستوعب وتستخدم الـ ١٠٠ وحدة المنتجة والعكس

صحيح والا اذا كانت العملية التفاوضية تتضمن وجود طرف آخر خفي لا يرغب في اظهار نفسه ويستخدم أحد الطرفين للحصول على احتياجاته وتأمينها دون ان يقوم بالتفاوض المباشر لتأمين هذه الاحتياجات .

وتستخدم هذه السياسة في اثناء الازمات الاقتصادية ، أو حدوث توتر أو خلاف بين الطرف الخفي وبين أحد طرفي التفاوض .

فعلى سبيل المثال في وقت الازمات الاقتصادية والحصار الاقتصادي الذي فرضته الدول الغربية على مصر في نهاية الخمسينات وبداية الستينات ، عملت مصر على تأمين احتياجاتها من السلع المنتجه في هذه الدول على وسطاء في بيروت يقومون بشرائها والتفاوض عليها بأسمائهم لحساب مصر .

كما استخدمت العراق ، وايران نفس الاسلوب للحصول على السلاح والغذاء أيضا .

٤ ـ التوافق بين الاذواق والدوافع للاطراف المتفاوضه :

حيث يجب على الطرف المنتج للسلعة مراعاة أذواق الطرف الاخر المستهلك السلعة ، وكذا مراعاة ما يناسبه من حيث خدمات التوزيع والترويج والتسعير للسلعة ، أو هامش الربح الذي يتحقق من العملية التجارية ، وبمعنى آخر تصبح عملية التفاوض بين الطرفين محورها معرفة احتياجات ورغبات وقدرات الطرف المشتري وما يطلبه من توافر مجموعة الاعتبارات الشكلية في السلعة التي تضم : اللون ، الحجم ، الطعم ، الرائحه ، التصميم ...... الخ ، والاعتبارات الموضوعية : الجودة ، معدل العمر ، معدل استهلاك من قطع الغيار ، السعر ، خدمات ، ما بعد البيع ...... الخ .

والتوافق معها حتى يحدث الاشباع ويتحقق الرضا للطرفين المتفاوضين .

٥ . العدالة فى محصلة أو نتائج العملية التفاوضية للطرفين :

حيث ان أى ظلم أو غبن يقع على أى منهما معناه فى ذات اللحظة مزايا غير عادلة للطرف الاخر ، ومن ثم فانه من الصعب تصور ان يتم تنفيذ اتفاق يحتوى على مثل هذه الشروط غير العادلة .

٦ ـ التكيف مع الظروف والاوضاع المحيطة بالعملية التفاوضية :

ذلك ان التفاوض التجارى عملية تخضع للمؤثرات المحيطة بشدة ومن ثم يجب ان يتم التكيف مع هذه المؤثرات والظروف حتى يتحقق الهدف التفاوضى بسرعة وبسهولة ويسر ، حيث تعد هذه العوامل المؤثرة عوامل حاكمة ومتحكمة فى سير العملية التفاوضية . مثل النواحى القانونية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، .... الخ ، وهى بالطبع عوامل ليس من السهل تجاهلها أو التغاضى عنها باعتبار انها العوامل المحيطة أو المؤثرة على النشاط التجارى والاقتصادى المتفاوض بشأنه ، ويضاف الى هذه الخاصية أيضا خاصية مكملة وهى :

خاصية المرونة :

والمرونة هنا تنصرف الى ما تم الاتفاق بشأنه حيث يجب ان تحتوى الاتفاقية التى تم التوصل اليها على بعض المرونة فى تنفيذ الالتزامات واقتضاء الحقوق تحسبا لأى ظروف طارئة تخرج عن ارادة الطرفين " القوة القاهرة مثلا (١) " حتى يمكن التكيف معها وتنفيذ الالتزام المتفق عليه سواء فى اطارها ، او بعد انتهاء هذه الظروف .

(١) تنصرف القوة القاهرة ويقصد بها كافة الظروف والعوامل التى يصعب التنبوء بها أو توقعها وتؤثر على تنفيذ التعاقدات مثل ثورات البراكين والزلازل والاعاصير ، واعمال الشغب والعصيان المدنى والتمرد والانقلابات العسكرية والاضرابات العمالية والحروب .... الخ .

٧ ــ التزامن في تنفيذ الالتزامات والحصول على الحقوق :

حيث يقوم عنصر الزمن ، وعامل الوقت ، والتوقيت بدور حاكم شديد الفاعلية في المفاوضات التجارية والاقتصادية وينصرف هذا الدور الى النواحي الآتية :

* تاريخ بدء التنفيذ لما اتفق عليه في المفاوضات .
* تاريخ انتهاء التنفيذ لما اتفق عليه في المفاوضات .
* مدة التنفيذ وما اتفق عليه في العملية التفاوضية .
* الجدول الزمني لكل التزام تم الاتفاق عليه ، وكل حقوق تم التوصل اليها للطرفين .
* الجزاءات والعقوبات التي يتم توقيعها عن كل تأخير في تنفيذ التزام أو حق اتفق عليه في العملية التفاوضيه .

ومن ثم فانه لنجاح التفاوض التجاري والاقتصادي يجب ربطه بزمن معين يتم تنفيذه خلاله ، والا كانت هناك صعوبه في تنفيذ الاتفاقيات التي تسفر عنها عملية التفاوض .

٨ ــ الرشادة :

حيث يخضع التفاوض التجاري والاقتصادي للحسابات الدقيقة لكل طرف من اطراف التفاوض التي تتناول حساب كل من التكلفة والعائد ، وتحليل شامل لكل عناصرها ، ومن ثم فانه لا مجال ابدا للخسارة المطلقة في مثل هذه المفاوضات بل انه من النادر جدا ان يكون هناك أي خسارة حقيقيه لأي من أطراف العمليه التفاوضية .

فكل من البائع والمشتري يبحثان عن الربح أولهما من الحصول على ثمن السلعة أو الخدمة التي باعها والذي يغطي تكلفتها وهامش الربح الذي ارتضاه ، والثاني بما تمكنه من الحصول على السلعة أو الخدمة لاشباع احتياجاته والحصول على منافعها التي تتحقق من استهلاكها ومن ثم فان كل منهما قد حقق الربح الذي يستهدفه ، ومن ثم

فانه ليست هناك أي خسارة للطرفين ، بل قد يبيع منتج معين سلعة معينه ، في ظل ظروف معينه بأقل من تكلفتها الكلية ، كعتمدا على انه قد قام بتغطية التكلفة المتغيره فقط الى جانب جزء ضئيل من التكلفه الثابته : وهو في هذه الحاله يعتبر انه حقق ربح مكتسل في ذلك الجزء الذي استطاع تغطيته من التكلفة الثابته حتى يستمر في الانتاج وتخطى مرحلة الكساد التي يمر بها السوق في الوقت الراهن .

ـ المستقبلية :

أي ارتباط التفاوض التجاري والاقتصادي بالمستقبل ، حيث كثيرا ما يتعدى نطاق التفاوض الصفقه القائمة فعلا ، أو العملية التفاوضية الحالية الى آفاق صفقات المستقبل ، حيث تصبح الصفقة الجاري التفاوض بشأنها مجرد حلقة في سلسلة متتابعة ومتناهية من الصفقات بين طرفي التفاوض .

وفقا لذلك فان اعتبارات المستقبل ، والاحتمالات المستقبلية تقوم بدور هام وأساسي في تيسير وتوجيه وتحديد مسار العملية التفاوضية بل أن كثيرا ما يحدث ان يرتضى أحد الطرفين المتفاوضين التنازل عن بعض الحقوق والامتيازات الحالية في سبيل تعويضها او الحصول عليها مستقبلا ، أو في سبيل استمرار العلاقة التجاريه والاقتصادية مع الطرف الاخر في المستقبل والتي من خلالها بالطبع يجني المكاسب الطائلة .

ـ توازن المصالح بين الاطراف المتفاوضه في العملية التفاوضية التجارية والاقتصادية :

فليس من المتصور ان تطغى مصلحة أحد الطرفين على مصالح الطرف الاخر ، والا كانت دافعا للطرف الاخر ان يعيد حساباته من جديد وأن يخطط لوضع العراقيل والعقبات والتذرع بكافة الحجج لانهاء هذا التعاقد مع أغتنام أي فرصه للانتقام من

الطرف الاول فى المستقبل وتعويض خسارته ، أو الحاق أقصى قدر من الضرر بهذا الطرف .

وأيا ما كان فأن التفاوض فى المجالات التجارية والاقتصادية ، تفاوض غنى ، وتفاوض فعال ، مكثف ، ويحتاج الى مهارة فائقة ، من القائمين بالاعمال التفاوضيه .

كما انه تفاوض لا يمارسه الا متخصصين من أصحاب المعرفة والخبرة والموهبه حتى يتحقق الهدف التفاوضى بالشكل والصورة ، والمحتوى والمضمون ، والفاعلية المطلوبة .

وهى عملية تتطلب حسن الاختيار والاعداد والتدريب ، والتحفيز للمفاوضين ، وكذا ضرورة متابعة الجهد التفاوضى عن كثب ، وهو ما سيتم تناوله فى اجزاء أخرى من هذا المرجع .

ثانيا : التفاوض في المجالات السياسية :

تتصف المجالات السياسية ، بخاصية التغيير الدائم ، فليس هناك حالة من الاستقرار التي تتصف بها النواحي السياسية ، فهي متغيرة بتغير الحكومات وهي متغيرة بتغيير الافراد ، وهي متغيرة مع الزمن ، وهي متغيرة مع الاحداث ومن ثم يتصف التفاوض فيها بكونه ركيزة أساسية من ركائز العمل السياسي واحد المقومات الاساسية للرجل السياسي الماهر ، والتي يكاد يتحدد مستقبله بالكامل على مدى قدرته ومهارته التفاوضية .

وتعمل المفاوضات في هذا المجال على احداث شكل من اشكال الاستقرار النسبي ولفترة معينة من الزمن ، حيث يحاول كل طرف من الاطراف وضع وتحديد حركة الطرف الاخر ، داخل اطار معين من الالتزامات والواجبات تجاه الطرف الاخر مقابل حصوله على حقوق ومزايا معينة طالما التزم بهذا الاطار .

ومن أهم المجالات السياسية التي يستخدم فيها التفاوض بفاعلية ما يلي :

١ - الترشيح للانتخابات البرلمانية وغير البرلمانية ، حيث يتم التفاوض بين المرشح وبين الحزب الذي ينتمي اليه لاقناع الحزب بأهمية ترشيحه وأهمية تمويله للحملة الانتخابية ، واقناع مندوبي الدوائر الانتخابية بأهمية عمل الدعاية الانتخابية له ، واقناع من لهم حق الانتخاب بأهمية اختياره ليمثلهم .

٢ - المفاوضات بين الاحزاب وبعضها البعض من حيث التكتلات الحزبية ، وبينها وبين قوى الضغط وجماعات الرأي واصحاب العقائد ، والاقليات والطوائف ، لتشكيل تكتلات ومحالفات لغرض معين أو آخر .

٣ - المفاوضات بين الحزب الحاكم وبين الاجهزة التنفيذية للدولة ، والاجهزة الاجتماعية غير الحكومية لتنفيذ سياسة الحزب وتبني برامجه وأهدافه والسعي الى تحقيقها وتنفيذها دون معارضة وباقتناع وبفاعلية .

٤ ـ المفاوضات بين الوزراء بعضهم البعض من أجل تنسيق اعمالهم وتنفيذ قراراتهم ، دون حدوث أي تعارض أو عدم توافق بين هذه القرارات •

٥ ـ المفاوضات بين الحكومات بعضها البعض ، أي بين الحكومة السابقة وبين الحكومة القائمة ، وبين الاخيرة وبين الحكومة اللاحقة من أجل استمرار تبني ذات الاولويات وتنفيذ ذات السياسة ، واستكمال المشروعات التي بدء في تنفيذها ، والسير في ذات الاتجاه السابق •

٦ ـ المفاوضات بين الدول بعضها البعض من أجل حل المنازعات وتوطيد الروابط واحداث نوع من الاسترخاء والاستقرار بدلا من التوتر والصراع •

٧ ـ المفاوضات بين الدولة وبين قادة الرأي والتجمعات واصحاب النفوذ الاعلامي ووسائل الاعلام الجماهيرية ومحرريها من أجل تبني مصالح الدولة والدفاع عن وجهة نظرها ، وتأييدها ومن أجل تكوين رأي عام مساند لقضاياها •

٨ ـ المفاوضات التي تعقب العمليات العسكرية بين الدول وبعضها البعض من أجل ايقاف اطلاق النار والبدء في حل المنازعات سلميا •

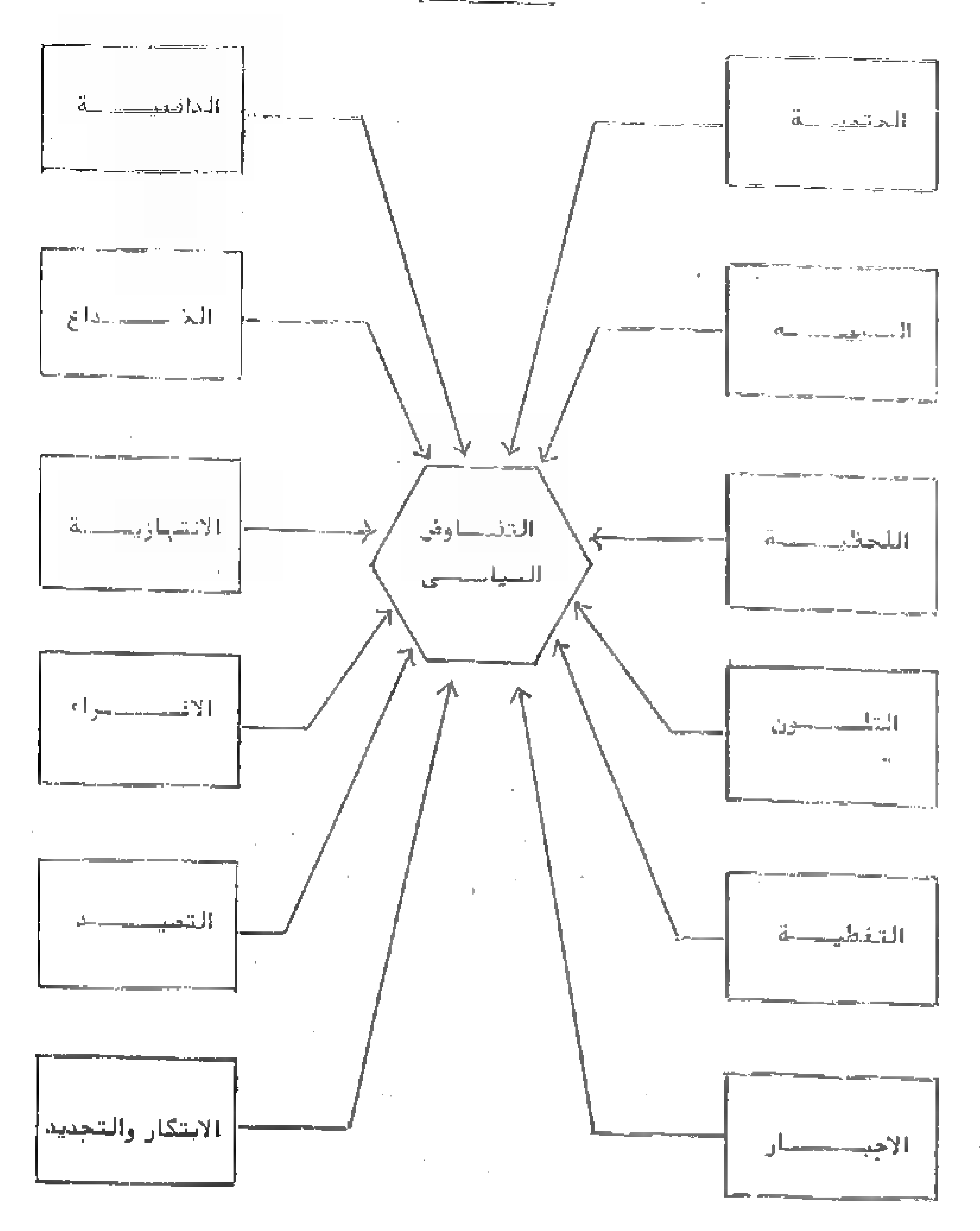
٩ ـ المفاوضات بين الدول من اجل احداث تكتلات سياسية دولية لمواجهة اطراف اخرى ، ومن اجل منع احداث وجبهات لمواجهة هذه الاطراف •

١٠ ـ المفاوضات بين الدول بعضها البعض من أجل حماية مصالح مواطنيها ورعاياها المقيمين بالدول الاخرى ، والحصول على حقوقهم وتأمين هذه الحقوق ، وعقد اتفاقيات التعويض وحماية الاستثمارات الخاصة بهم •

والحقيقة ان لهذا النوع من التفاوض خصائص لصيقة به ، ويجب على المفاوض الذكي الاحاطة بها ، حتى يتمكن من انجاح مفاوضاته ، ويظهر الشكل التالي أهم هذه الخصائص •

شكل

أهم خصائص التفاوض السياسي



حيث يتبين لنا من هذا الشكل ان هناك اثنى عشر خاصية لهذا النوع من مجالات التفاوض ، والتي سوف نعرض لها بايجاز فيما يلي :

١ ـ الحتمية :

لايمارس التفاوض في القضايا السياسية كوسيلة ترفيهية أو كمالية ، أو لمجرد الجلوس لمائدة التفاوض ، بل لانه وسيلة حتمية محورية يرتهن ويتوقف عليها مستقبل العلاقة بين الطرفين ، وأن كلاهما يدرك هذه الحقيقة ولديه الرغبة الصادقة في العمل في اطارها ، وأن كان هذا لا يمنع من الانفكاك من التزاماتها مستقبلا أو تعديلها لتصبح أكثر توافقا مع الاحتياجات الحقيقية لهما .

٢ ـ السببية :

للتفاوض السياسي اسبابه التي يجب الاحاطة بها ، والتعرف عليها بعد تحديدها وتشخيصها بدقة كاملة ، فمن معرفة هذه الاسباب يمكن معرفة العوامل المؤثرة عليها ، ومعرفة ايضا المحددات التي تسيطر على التعامل معها ، ومعرفة الادوات التفاوضية المناسبة التي سوف تستخدمها في العملية التفاوضية ، وأكثر من هذا معرفة كيفية كسب المواقف التفاوضية وتخطيط وادارة وتوجيه مسار العمل التفاوضي ببراعة واقتدار .

٣ ـ اللحظية :

التفاوض السياسي يرتبط بظروف اللحظة ومتغيراتها وعواملها ، وأهم هذه العوامل ما يلي :

* مدى سيطرة وتنوع وقوة الايديلوجيات المتنافسة .
* مدى توافر الاستقرار السياسي والاجتماعي .
* مدى توافر الاستقرار الاقتصادي وحسن أو سوء الاوضاع الاقتصادية .

* مدى توافر الاستقرار التشريعي ، واستقلال القضاء ونزاهته وحياده ، وقوة تنفيذ الاحكام واحترامها .
* مدى حجم وطبيعة الارتباط والتحالفات السياسية الدولية .
* مدى استقرار النظام السياسي ووضوحه ونجاحه في معالجة المشاكل الداخلية والخارجية .

وهناك عوامل اخرى تؤثر على خاصية وظروف اللحظة التفاوضية ، منها ما يحيز طبيعة الموقف التفاوضي القائم الآن ، والمتوقع ان يكون مستقبلا وايهما افضل وهل يمكن التأثير على هذا الموقف والتخطيط بشكل ما لتهيئة المناخ التفاوضي واجبار الطرف الاخر على تعديل موقفه وجعله أكثر استعدادا لقبول مطالبنا والاقتناع بعدالتها وتبنيها وتنفيذها من جانبه أم أنه من الافضل التفاوض الان وفورا قبل ان تتغير الظروف اللحظية لتصبح غير مناسبة أو ضدنا .

٤ ـ التلون :

ليس في التفاوض السياسي ارتباطات دائمة ، أو صداقات دائمة سواء بين الافراد أو بين الدول أو بين المنظمات السياسية بعضها البعض . ولكن القائم فعلا هو المصلحة الظرفية والوقتية التي دعت الى هذا الارتباط .

ومن ثم فانه من واقع المصلحة أو المصالح يتم تحديد المواقف المتغيرة لكل طرف من اطراف التفاوض ، الذي عليه ان يتوافق مع مايطلبه الطرف الاخر نظير الارتباط به أو نظير ما سيقدمه اليه فعلا من مزايا ومصالح ، وبحيث يتم تبني ميول واتجاهات وآراء ومصالح وأهداف هذا الطرف ، فاذا ما انتهت المصلحة أو انتهت المزايا أو تعارضت مع ما هو مطلوب ، كان علينا أن نخرج عن هذا الارتباط . لان الاستقرار في هذا الارتباط يكون معناه ضررا شديدا وبالغا قد يصل الى حد النهاية المؤلمة بالنسبة لنا ، ومن ثم فان علينا ان نسعى جاهدين لحماية انفسنا بالبحث عن اللون الجديد المناسب والتلون به وسرعة التكيف مع الاتجاه اللوني السائد ولا نكون عنصر اغتراب أو عنصرا غريبا فيه يتم لفظه والقضاء عليه .

٥ ـ التغطيــة :

عـادة مـا يتـم تغليـف التفاوض السياسي بطبقـة كثيفـة مـن الدعايـــــة ، والدعاية المضـادة لتغطية الـدوافع والرغبـات الحقيقيـة لكـل طـرف من الاطـراف والتـي لايعلـن عنهـا ابـدا ، بـل والتـي عـادة مـا يتـم كتابتهـا فـي ملاحـــق منفصلـة ترفق بالمعاهدات التـي يوقعهـا الطرفـين ، ومـن ثـم تستخدم فـــي هـذه التغطيـة مجموعـة مـن المبادئ والاهداف الانسانيـة العامـة مثـل :

* خدمـــة اهـــداف الســـلام العالمــــي ٠
* خدمـــة التعايـش السلمـي بيـن الامـم والشعوب ٠
* خدمـــة الاستقـرار السياسـي والاجتماعـــي ٠
* خدمـة حقـوق الانسان واحـترام هذه الحقـوق ٠
* الارتقـــــاء بالفكـــــر الانسانـــــي ٠
* محاربـة الديكتاتوريـة ونشـر الديمقراطيـــة ٠
* محاربـة الاستغـلال والسيطـرة الطبقيـة لـرأس المــال ٠
* الارتقـاء بالمستـوى الاقتصـــادي والمعيشـــــي ٠

ونستخـدم فـي ذلـك الدعايـة فـي وسائل الاعلام الجماهيريـة بشكـل كبير لتحقيق هـذا الهدف العام التغطيـي والذي يغطـي علـى الهدف الحقيقي الذي نسعى الى تحقيقه والوصول اليه.

٦ ـ الاجبـــار :

لايتـم التفاوض عـادة فـي الامـور السياسيـة كأمـر تلقائـي ، ولكنـه فـي كثـير مـن الاحـوال يتـم وفقـا لضغـوط داخليـة وخارجيـة تمارس علـى الطرفـين أو علـى طـرف منهمـا مـن جانـب الطـرف الاخر ، ومـن ثـم فقـد يكـون احـد الاطراف غـير مستعـد أو غـير مهيـأ للقيـام بالعمـل التفاوضـي أو لايمتلـك مقوماتـه ، ومـــن ثـم يرغـب الطـرف الاخـر فـي الاستفـادة مـن هـذا الموقـف لكسـب الجــــولات التفاوضيـة مع هذا الخصـم ، ومن ثم يلجأ الـى ممارسـة كافـة انـواع الضغـوط لاحراج أو اجبـار هـذا الطـرف علـى الجلـوس الـى مائـدة المفاوضـات ٠

٧ ـ الابتكار والتجديد :

نتيجة لكثرة المتغيرات السياسية وتكاثفها وتشابكها مع غيرها من المتغيرات ، تتأثر عملية التفاوض ذاتها ، حيث تتطلب من أجل التفاوض التجديد المستمر في أدواته التفاوضية وفي طرق تناول عناصر القضية التفاوضية وبالشكل الذي يضمن توفير ما يلي :

* عناصر جذب للطرف الآخر للجلوس الى مائدة التفاوض .
* عناصر اثارة اهتمام وتشويق للرأي العام المحيط بالقضية التفاوضية .
* عناصر اقناع وثبات وتفاوض جديدة لممارسة العمل التفاوضي ذاته .

٨ ـ التمويه :

يتصف التفاوض السياسي بالمناورة ، والاستعداد والتحفز الدائم ، حيث يتم التخطيط لوضع الطرف الآخر في مواقف من خلالها يتم اعطاءه تفاوضيا ومن ثم فإن متابعة ومراقبة الطرف الآخر عن كثب لمعرفة كافة الظروف التي يمر بها تساعد على النجاح في المفاوضات السياسية وتحقيق الهدف الموضوع من أجلها ، خاصة وأن التفاوض السياسي هو تفاوض ذو نتائج مؤقتة ، وليست دائمة ومرهونة . وباستمرار الظروف والأوضاع التي أدت اليها والتي لاتستدعي تغيير هذه النتائج .

٩ ـ الاغراء :

كما سبق أن رأينا لابد أن يكون هناك دافع هام للتفاوض السياسي ومن أحد الدوافع التي تستخدم في ذلك ، هي مقدار الكسب أو العائد أو المزايا المحققة من التفاوض ، ومن ثم فانه لابد من اغراء الطرف الآخر باظهار أن هناك مكاسب سانحة يجب عليه أن يقتنصها الآن وفورا وقبل أن تضيع ، ويقوم خبراء التفاوض السياسي بتصميم مجموعة من المغريات ووضعها في قالب مناسب شديد الجذب يكفل اغراء هذا الطرف وجذبه الى مائدة التفاوض وقبول نتائج المفاوضات .

١٠ ـ الانتهازية :

التفاوض السياسي يخضع بالنسبة لأطرافه الى عدد من الاولويات التي يحددها كل طرف ، وقد تكون هذه الاولويات مرحلية بحيث يتم اعادة ترتيبها كل فترة من الفترات ، وقد تكون دائمة ، وعلينا ان نكون على استعداد دائم ومعرفة كاملة بأي الاوقات التي يكون من المناسب بدء التفاوض فيها ، وانتهاز فرصة وجود الرغبة المشتركة لدى الطرفين لبدء عملية التفاوض ، أو انتهاز فرصة عامل وقتي معين للاستفادة منه في المعركة التفاوضية وادارة الحوار أو الصراع التفاوضي تبعا لما يكون عليه الحالة .

١١ ـ الخداع :

يعد التفاوض السياسي ، دربا من دروب الخداع المستمر، حيث تختفي وتتوارى معه النوايا والفوازع الحقيقية لكل طرف من اطرافه ، مهما اظهر كل منهما من مشاعر طيبة تجاه الطرف الاخر ، ويرجع هذا الى تكتيك التمويه الذي هو سمة ملازمة للعمل التفاوضي السياسي ، فاظهار روح الصداقة بين الاعداء ، وروح المحبة بدلا من البغضاء ، يكون عامل هام في كسب تأييد الرأي العام المحيط واستخدام قوته الضاغطة على الطرف الاخر للتنازل عن موقفه المتشدد وقبول المعروض عليه ، والذي قد يكون في الحقيقة نهايته أو المسمار الاول في نعش او تابوت وجوده .

١٢ ـ الدافعية :

يحتاج التفاوض السياسي الى قوة دفع مستمرة وبحجم معين حتى يحقق أهدافه ، ومن ثم فانه من البديهات والمسلمات في العملية التفاوضية اساسيه انه يتعين تسخين القضية التفاوضية السياسية بشكل مستمر حتي لايجرفها تيار الاهمال ويطويها بحر النسيان ، وتمحو من ذاكرة التاريخ ، ويلجأ رجل التفاوض في سبيل ذلك الى عدة اساليب أهمها :ـ

* افتعال الخلافات والأزمات الشكلية ذات المظهر الاعلامي .
* تصوير أن القضية التفاوضية قضية مصير ليس فقط لاطرافها بل وللعالم كله .
* عقد المؤتمرات الصحفية والندوات العلمية واثارة التصريحات حول القضية التفاوضية وحول اطرافها وادخال اطراف اخرى اليها .
* مخاطبة ومراسلة كافة الاطراف وبصفة خاصة من لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالطرف الاخر وبالقضية التفاوضية والحديث الدائم معهم وحثهم على تناولها بالرأي والحديث والمناقشات وطلب افكارهم وارائهم عن كيفية حلها ودورهم في اقناع الطرف الاخر بضرورة حل هذه القضية .

ثالثا : التفاوض في المجالات العسكرية :

على الرغم من أن العمل العسكري لا يميل فيه البعض الى الاخذ بالتفاوض الا أن كثيرا ما تكون قوة الاطراف المتحاربة دافعا الى البعد قليلا عن استخدام الة التدمير الى اللجوء لجلسات التفاوض ريثما وانتظارا حتى يتم تصحيح الاوضاع أو لالتقاط الانفاس أو لاشاعة حالة من حالات الاسترخاء العسكري

ومن أهم مجالات التفاوض العسكرية ما يلي :

١ ـ مفاوضات الفصل بين القوات المتحاربة .

٢ ـ مفاوضات ايصال الاعاشة والوقود والغذاء للقوات المحاصرة .

٣ ـ مفاوضات تسليم الاسرى وتبادل الجرحى والمصابين ونقل الموتى والبحث عن المفقودين .

٤ ـ مفاوضات المناورات المشتركة .

٥ ـ مفاوضات الانتاج المشترك للسلاح والذخيرة .

٦ ـ مفاوضات الحصول على السلاح وتجهيزاته وامداداته ونطاق ومجالات استخدامه .

٧ ـ مفاوضات تبادل المعلومات العسكرية والخدمات الأمنية ٠

٨ ـ مفاوضات المناطق المنزوعة السلاح ٠

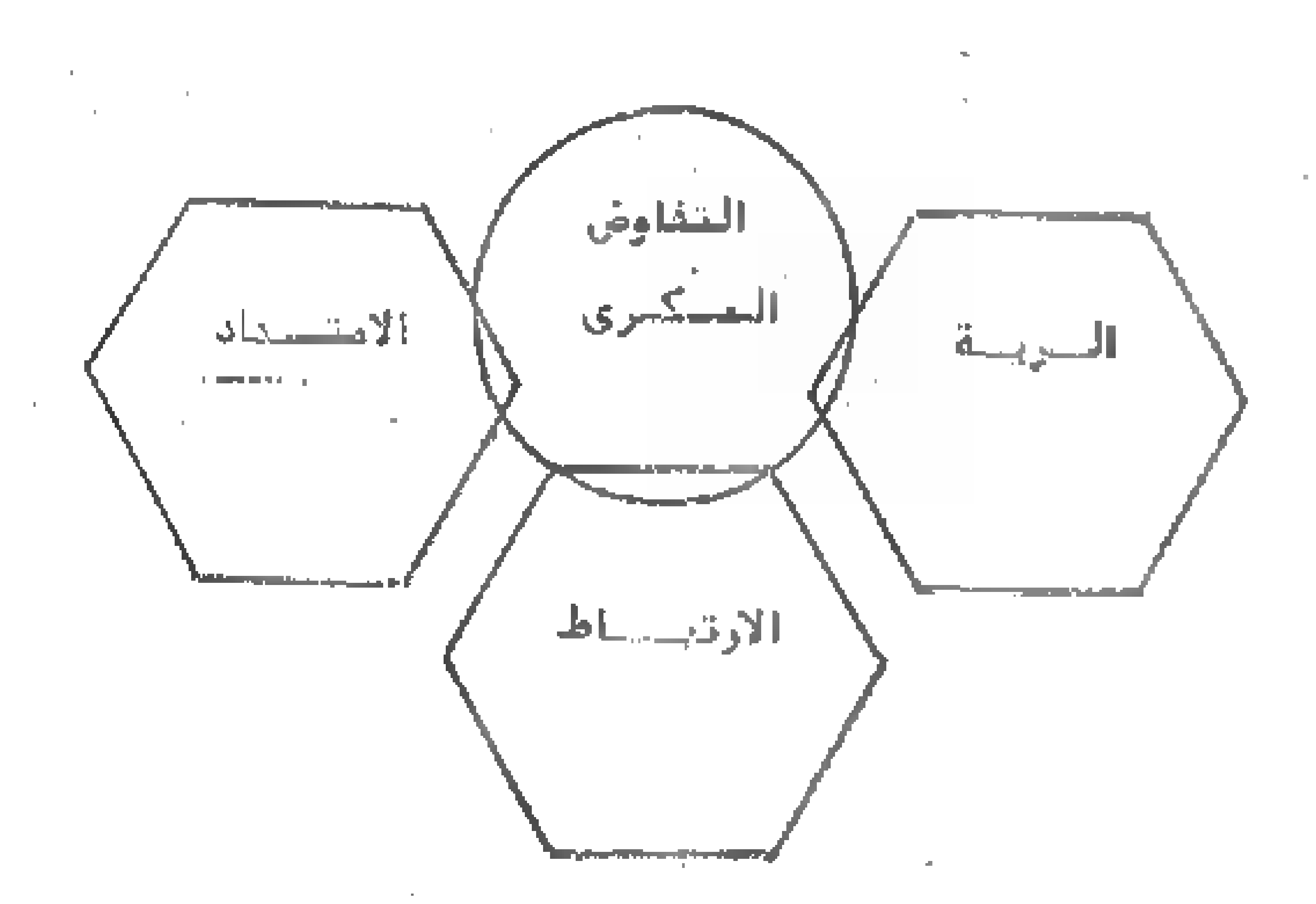
٩ ـ مفاوضات برامج التدريب والتعليم والاعداد العسكرى والاستعانة بالخبرات والكوادر العسكرية ٠

١٠ ـ مفاوضات الاستشارات العسكرية وتقديم الخدمات العسكرية الحربية والعلنية ٠

ويتصف التفاوض فى هذه المجالات بعدة حقائق أهمها ما يظهره الشكل التالى :

شكل

خصائص التفاوض فى المجالات العسكرية



حيث يظهر هذا الشكل أن هناك ثلاث صفات اساسية يتصف بها التفاوض في المجالات العسكرية يجب مراعاتها واحترامها والعمل في اطارها حتى يتم التفاوض في الاطار والشكل المطلوب ويحقق أهدافه المحددة ، وسوف نعرض لها فيما يلي بشيء من الايجاز :

أولا : السرية :

حيث تتصف المفاوضات العسكرية بالسرية والكتمان ، وعدم الاعلان عن محتوياتها أو ما تم التوصل اليه فيها ، بل اذا كان لابد من الاشارة اليها ، تتم الاشارة الى ما تم في التفاوض اشارة عامة الى الاتجاه العام واستخدام تعبيرات وجمل عامة ذات النشاط وكلمات مطاطة لاتشير الا للاتجاهات العامة فقط حتى لاتخرج اسرار العملية التفاوضية الى من لايحسن استخدامها أو من لايرغب في معرفتهم بنتائجها ، ومن ثم تتعلق السرية بجانبين اساسيين اولهما ما يدور في جلسات التفاوض ، وثانيهما ما تم التوصل اليه من نتائج .

ثانيا : الارتباط :

يتصف التفاوض العسكري بصفة الارتباط بين القضايا العسكرية وغير العسكرية خاصة ما يتصل به بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من المجالات الاقتصادية والسياسية والبشرية ، والاجتماعية ، كما انه يصعب التفاوض دون استخدام ادوات هذه المجالات كأدوات ضاغطة أو ادوات مناورة لاقناع الطرف الاخر بوجهة نظرنا التي نسعى الى تحقيقها ، ومن ثم الاستفاده منها في الوصول الى الهدف التفاوضي العسكري .

ثالثا : الامتداد :

حيث تمتد المفاوضات العسكرية في العادة لتشمل جوانب اخرى سواء من صميم العمل العسكري أو من العمل الامني أو مجالات غير عسكرية ، وان كانت دائما ايضا تتصل بصورة أو باخرى بقضية الامن القومي بامتداده الداخلي والخارجي .

وخاصة ما يتصل بعملية التعويضات أو اتفاقيات مبادلة الأسرى أو الجواسيس بين الدول بعضها البعض ... الخ ، حيث تتفاوض الدولة [illegible] مع الدولة الأخرى بطاقة مالية خارقة لمساومتها على [illegible] رجال مخابراتها ومواطنيها الذين تم تجنيدهم للتجسس ودفع مقابل إطلاق سراحهم وترحيلهم ..... الخ ، وقد تمتد هذه الاتفاقيات التي أجريت مفاوضات شاملة لكل المسائل المتعلقة بين الدولتين أو بين الجهتين المتحاربتين ..... الخ .

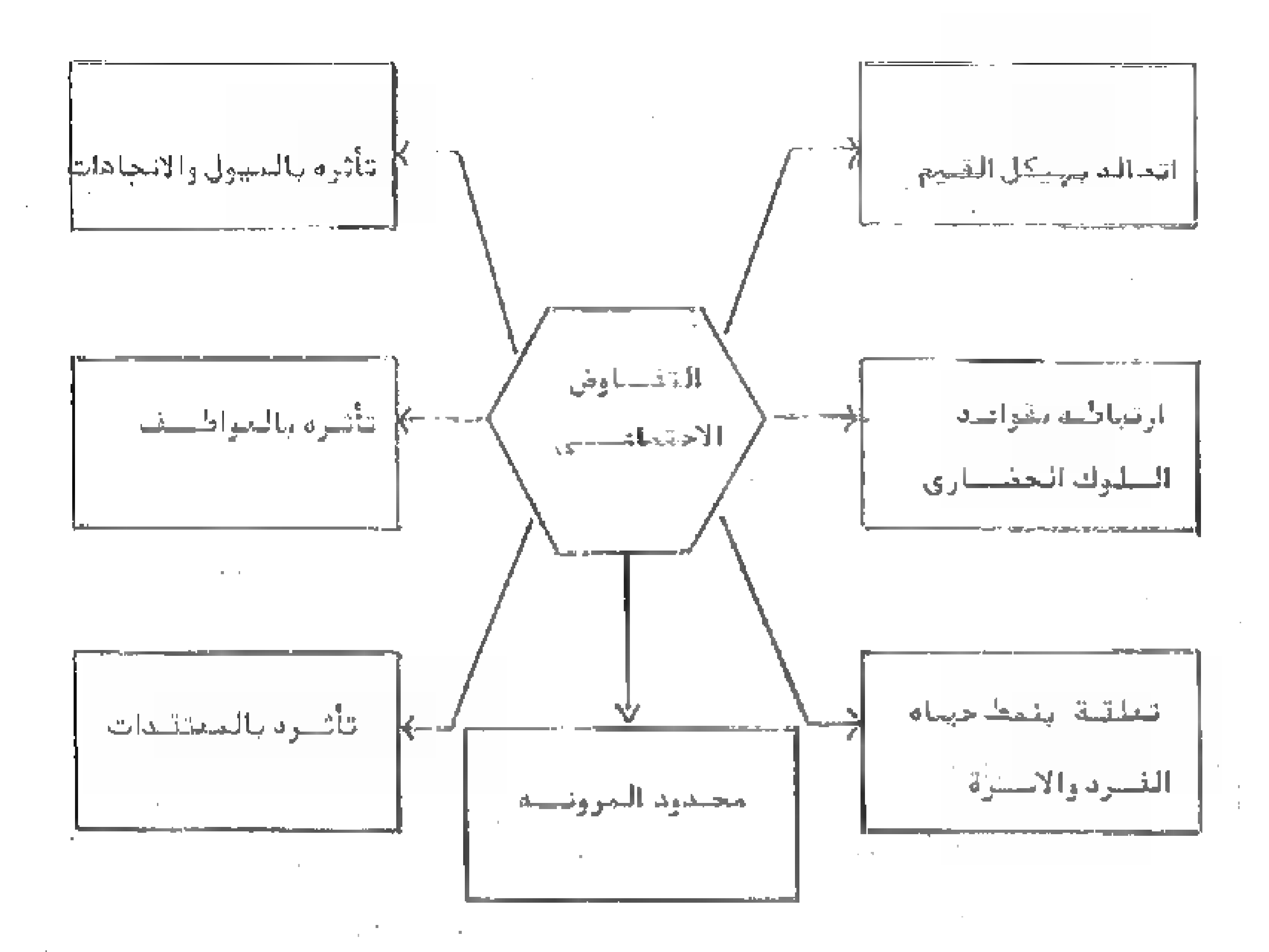
رابعا .. التفاوض في المجالات الاجتماعية :

هو تفاوض فني ومتعدد وله حيويته وأهميته التي تفرضها الطبيعة الخاصة به ، حيث يتم التفاوض في محيط الأسرة ، أو في محيط العمل أو في محيط الدراسة ، أو في محيط أعضاء النادي ، أو في محيط العلاقات الاجتماعية الأخرى كالزواج والطلاق وحل الخلافات الزوجية ، وعلاقات الجيرة وما يحدث بين الجيران .... الخ .

ويتصف هذا التفاوض بعدة خصائص وصفات يمكن إظهارها في الشكل البياني التالي .

شــــكل

خصائص ومهـارات التفـاوض الاجتماعـي



وفيمـا يلـي عـرض موجـز لكـل خاصيـة مـن تلـك الخصائـص .

(١) ـ اتصال التفاوض الاجتماعي بهيكل القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع :

حتى تنجح المفاوضات الاجتماعية لابد ان تسير في اطار هيكل القيم السائدة في المجتمع ، وتعبير المجتمع هنا لايقصد به المجتمع على النطاق القومي أو مجتمع الدولة ، ولكنه يقصد به المجتمع المحيط بالقضية التفاوضية الاجتماعية ، حيث قد يكون الاتى :

- مجتمع الاسرة
- مجتمع زملاء المدرسة
- مجتمع زملاء العمل
- مجتمع الجيران والمنطقة التي يعيش فيها الفرد .

حيث يتأثر الفرد بالمجتمع المحيط به ، وهيكل القيم السائد والمسيطر في هذا المجتمع والذي عادة يصعب ان لم يكن مستحيلا الخروج عنه في مفاوضاته والا كان نصيبه الفشل أو عدم النجاح ، خاصة وأن التفاوض في القضايا الاجتماعية عادة ما تدور في اطار هيكل القيم السائد أو حول هذا الاطار .

وليس شرطا أن يكون كلا الطرفين مؤمنا أو متبعا لهذا الهيكل القيمي ، بل انه المطلوب فقط التظاهر باحترام ومراعاة هذا الهيكل حتى يتوافق وتنجح مفاوضاته الاجتماعية .

(٢) ـ ارتباطه بقواعد السلوك الحضاري :

للتفاوض الاجتماعي ارتباط مباشر بقواعد السلوك الحضاري للفرد واسرته وللمجتمع الذي عاش فيه واستمد منه عاداته ، حيث يصعب أن ينسلخ الفرد عن نسق العادات الاجتماعية التي عاش في اطارها ، ومن ثم حتى اذا كان رافضا لها أو غير مكترثا بها فانه يميل الى الاخذ بها في تفاوضه الاجتماعي حتى لايكون مرفوضا من المجتمع ، خاصة اذا كان الطرف الاخر يميل الى التمسك بهذه القواعد السلوكية .

فعلى سبيل المثال فان تشكيل المجالس العرفية لحل المنازعات لازال يستخدم حتى اليوم وفقا لقواعد السلوك الحضارية المرتبطة به ، وعلى الرغم من ان يكون اطراف النزاع أو الخلاف قد هجرا موطنهما الاصلي الذي نشا فيه ، الا انهما يحترما هذه المجالس ، ويمتثلان ويرضيان عن احكامهما ويراعيان قواعد السلوك الخاصة بها ٠
والحال كذلك في مفاوضات الزواج ، والطلاق ، وحل الخلافات الاسرية ، وخلافات الجيران ... الخ ٠ وهي كلها امور تفاوضية اجتماعية يرتبط التفاوض فيها بقواعد السلوك الحضاري للمجتمع الذي يعيش فيه اطراف التفاوض ٠

(٣) ـ تعلقه بنمط حياة الفرد والاسرة :

يرى بعض المتخصصين أن تنوع البشر واحدة ، والاختلاف بينهم يرجع مرده الى خلاف يحيط به الفرد ذاته ويستمد من نمط الحياة التي يعيشها هو واسرته سواء التي انجبته أو التي انتسب اليها بالمصاهرة أو التي اصبح عائلا لها ٠
وتتأثر عملية التفاوض في المجالات الاجتماعية بهذا الخلاف ، أي بنمط حياة الفرد واسرته ، والتي تفرض على اطرافا لتفاوض قبول أو رفض ما يعرض عليهم من اقتراحات لحل القضية التفاوضية ٠

(٤) ـ محدودية المرونة :

يتصف التفاوض في المجالات الاجتماعية بأن مرونته محدودة ، نظرا لكثافة المحددات الاجتماعية التي تحيطه بثقلها ، وسيطرتها ونفوذها الذي يصعب الخروج منه دون تكلفة باهظة اهمها احترام الفرد لذاته واحترام المجتمع له ٠

ومن ثم كان على المفاوض الذكي ان يعي جيدا هذه المحددات وأن يرسم خطته التفاوضية بذكاء بحيث يستفيد من هذه المحددات في ممارسة الضغوط التفاوضية لاجبار الطرف الاخر واقناعه بعدالة الموقف التفاوضي ووجهة النظر المطلوبة بل وكسب تأييده ومساندته وتبنيه لهذا الموقف

(٥) ـ يتأثر بالمعتقدات :

للعقائد السياسية والدينية والمذهبية دور خطير في التفاوض الاجتماعي بل يذهب البعض الى ان الهوايات والانتماء لمذهبي لعبة معينة أو لنشاط معين ذات تأثير خطير لدي بعض الافراد، ومن ثم فان معرفة هذه الانتماءات تمكن المفاوض الذكي من كسب الجولات التفاوضية والاجتماعية بسهولة ويسر وذلك لتأثيرها المباشر على الطرف الاخر . خاصة من خلال اظهار مقدار تبنيه أو اقتناع أو توافق هذه العقائد والانتماءات معها .

(٦) ـ يتأثر بالعواطف :

كثيرا ما تكون للعاطفة اثر كبير في المفاوضات الاجتماعية ، حيث لايحكم القضايا الاجتماعية في اغلب الاحيان قوانين الرشادة العقلية وحساب التكلفة والعائد ، بل قد يجد احد اطرافها ان تحمله لبعض التكاليف المادية هو في حد ذاته مكسب اجتماعي وادبي وعاطفي يحرص عليه ، ومن ثم تدور مفاوضاته حول الحصول على شرف تحمل هذه التكاليف والاعباء المادية .

كما تستخدم ادوات اثارة العواطف النفسية ، مثل اثارة نوازع حب الخير وكراهية الشر ، وحب العمل الصالح ، واثارة النعرات والعصبيات ، والاختلافات العنصرية ، والطبقية ، والمكانة الاجتماعية ، في اذكاء العواطف المؤيدة لوجهات النظر التفاوضية أو المعارضة لها .

ومن أهم العواطف المستخدمة في هذا المجال ما يلي :

- عاطفة الحب .
- عاطفة الكراهية .
- عاطفة الاعجاب .
- عاطفة البغض .
- عاطفة الحسد .

(٧) ـ تأثره بالميول والاتجاهات :

يتأثر التفاوض في المجالات الاجتماعية بالميول والاتجاهات الخاصة بكل طرف من الاطراف ، ومن ثم فان معرفة ميول كل طرف واتجاهاته يساعد على حسن القيام بالعملية التفاوضية وكسب مواقفها وتفاعلاتها ، خاصة أن استخدام تكتيكات التفاوض الاجتماعي ترتبط اساسا بمعرفة هذه الميول والاتجاهات . ومن ثم يمكن التأثير على الطرف الاخر واقناعه ، أو معرفة مفتاح شخصيته الحقيقية ومن ثم التعامل معه في ضوء هذه الشخصية .

وأيا ما كان مجال التفاوض فان للتفاوض خطوات يسير عليها ويجب على المفاوض الذكي الالمام بها ومعرفتها ، ومعرفة متطلبات كل خطوة حتى يستطيع أن يحقق أهدافه التفاوضية بسهولة ويسر ، وهو ما سنقوم بدراسته في الجزء التالي .

المبحث الثاني

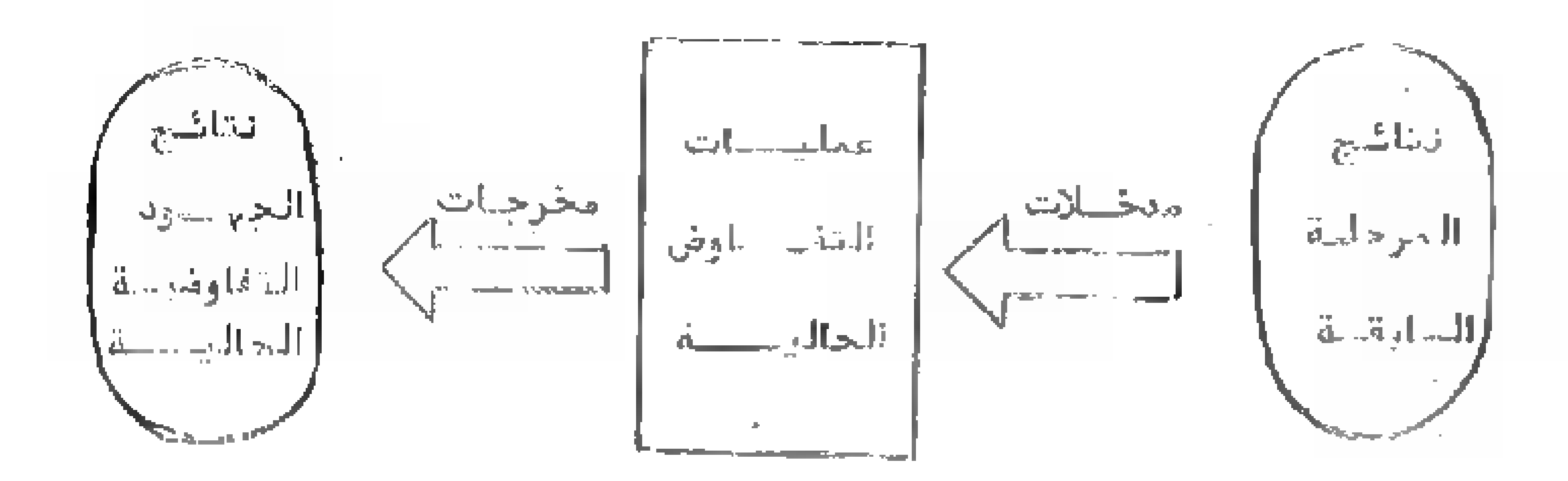
خطوات التفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها حتى يتحقق اهدافه التي يرغب اطرافه في الوصول اليها عن طريق المفاوضات ، خاصة وأن هذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية ، تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في اعداد وتنفيذ الخطوة التالية ، ومن ثم يصعب تجاوز أي من هذه الخطوات أو التغاضي عن أي منها دون أن يشكل هذا تهديدا مباشرا أو غير مباشر على حسن سير العملية التفاوضية وعلى نتائجها المحققة ، وبمعنى آخر فان تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة ، وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ، ذاتها قبل الانتقال الى المرحلة التالية الجديدة ، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصب مخرجات كل مرحلة من مراحله في مدخلات المرحلة التالية لها وهكذا وهو ما يوضحه الشكل التالي :.

شكل

نظام التشغيل التفاوضي

عمليات تشغيل تفاوضية



ومن ثم فان عملية التفاوض هي عملية متلاحقة ومستمرة على جدار عمر العلاقة التي تحكم طرفي التفاوض ، حيث ان عملية التفاوض لا تنتهي عند جلسة معينة من جلساته او مرحلة معينة من مراحله ، بل لأن نتائج كل جلسة وما توصلنا اليه في نهاية كل مرحلة ، يتم استرجاعه واستخدامه واخذه في الحسبان مستقبلا عن بدء كل جلسة جديدة او مرحلة جديدة ·

الا انه يظل في النهاية ان للتفاوض خطوات حاكمة يتعين اتباعها بشكل دقيق حتى نبوء من تحقيق الهدف التفاوضي المطلوب الوصول اليه ، وهذه الخطوات التفاوضيه يوضحها الشكل التالي رقم (٧) ·

شكل ( ) – خطوات عملية التفاوض

وفيما يلي عرض لكل خطوة من هذه الخطوات بشيء من الايجاز :

الخطوة الاولى :

أولا : تحديد وتشخيص القضية التفاوضية :

وهي اولى خطوات التفاوض العملية ، حيث يتضمن معرفة وتحديد وتشخيص القضية التفاوضية المتفاوض بشأنها ، ومعرفة كافة عناصرها ، وعواملها المتغيرة ، ومرتكزاتها الثابتة وتحديد كل طرف من اطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم .

ويظهر الشكل التالي التوصيف والتشخيص لموقف كل طرف من اطراف التفاوض .

شكل

تحديد الموقف التفاوضي لاطراف التفاوض

حيث يتم وفقا لهذا الشكل تحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من اطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض ، ويتم هذا التحديد من خلال ما يعلنه أو ما يتحدث عنه هذا الطرف بشأن القضية التفاوضية ، فاذا ما كانت هناك صعوبة في الوصول الى موقف هذا الطرف ، فانه يتعين اجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل الى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك كما يظهر في الشكل التالي :

شـــكل

تحديـد نقـاط الالتقاء والفهـم المشـترك بين

طرفـي التفـاوض

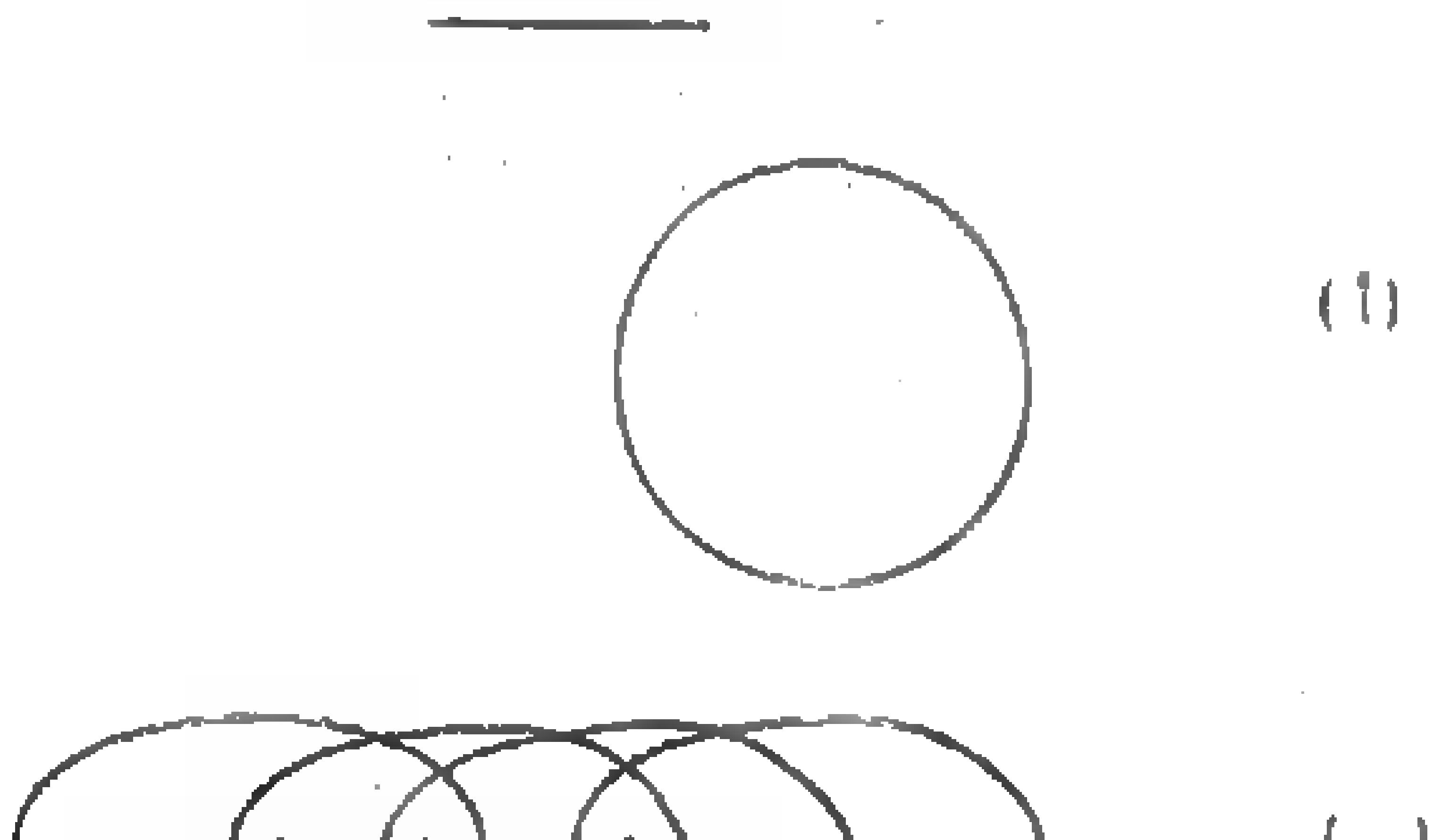
نقاط
الالتقاء

وفقـا لهـذا الشكل يتعين تحديـد نقـاط الاتفـاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الارضيـة المشتركـة ، أو الاسـاس المشـترك لبـدء العمليـة التفاوضيـة ، ويساعـد في تحديـد نقـاط الاتفاق معرفـة المصلحـة المشتركـة التـي تربـط بين الطرفـين المتفاوضين ، وبمعنى آخـر معرفـة الدوافـع التـي اضطرتـه الـى الجلـوس الـى مائـدة التفـاوض ، والاهـداف التـي يسعـى الـى تحقيقهـا ، فـاذا مـا تـم تحديـد نقـاط الاتفـاق أو الارضيـة المشتركـة نقـوم بعزلهـا جانبـا كمـا يوضحـهـا الشـكل التالـي :

شـكـل

نقـاط الاتفـاق بيـن اطـراف التفـاوض

(أ)



(ب)

ووفقا لهذا الشكل يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الاطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل هذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الاخر وتصبح حقا مكتسبا .

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الاخر ، فضلا عما تحققه المفاوضات التمهيدية من الاهداف التالية :

١ - تغيير اتجاهات وآراء الطرف الاخر حول بعض عناصر القضية التفاوضية ليصبح أكثر استعدادا وقبولا لما سيتم عرضه عليه في العملية التفاوضية الاساسية التالية .

٢ - كسب تأييد ودعم الطرف الاخر والقوى المؤثرة عليه ، والمتأثرة بالعملية التفاوضية ومن ثم النجاح في الجلسات التفاوضية أو على الاقل جعلها أكثر سهولة ويسرا .

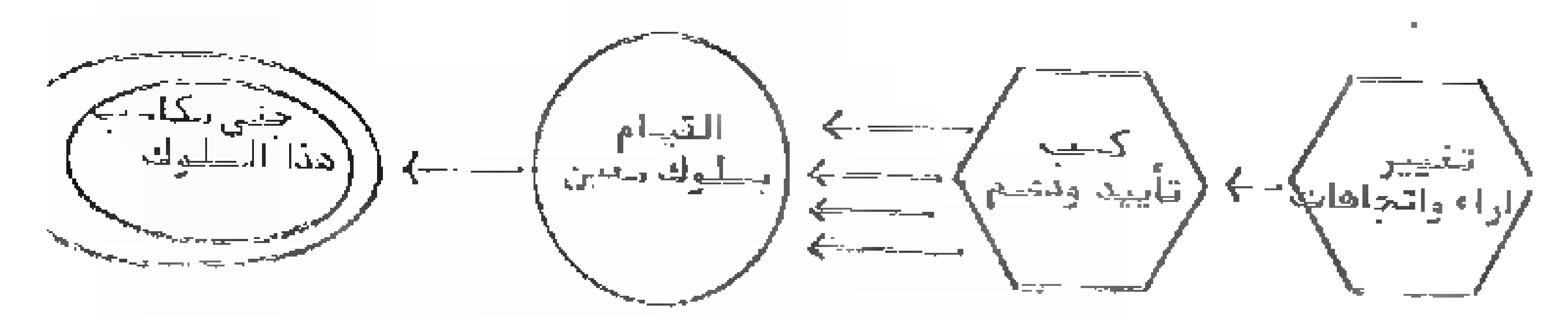
٣ - دفع الطرف الاخر الى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة ، حيث نستخدم الجلسات التمهيدية التفاوضية كوسيلة أما لحثه على الاسراع في التفاوض وتقبل نتائجه ، أو جعله يخضع مزيدا من العراقيل امامه ويبتعد عنه الى الوقت الذي نراه نحن ملائما ، فنقوم بتغيير اتجاهه لقبول الجلوس الى مائدة التفاوض .

٤ - الاستفادة من السلوك الذي اتخذه الطرف الاخر بعد الجلسات التفاوضية الاستكشافية أو التمهيدية ، حيث يتعين انتهاز كل الفرص الممكنة للاستفادة من رد فعل الطرف الاخر ، ومن سلوكه في جلسات التفاوض اللاحقة أو في الضغط على هذا الطرف مستقبلا .

ويمكن تصوير هذه العملية التكتيكية من خلال الشكل التالي :

شكل

كيفية الاستفادة من جلسات التفاوض التمهيدية



ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض التمهيدية بمعرفة كم مناسب من البيانات والمعلومات عن الطرف الاخر ، وما يحوزه من قدرات وامكانيات ، وما لديه من أدوات أو ما ينبغي الوصول اليه من أهداف من عملية التفاوض .

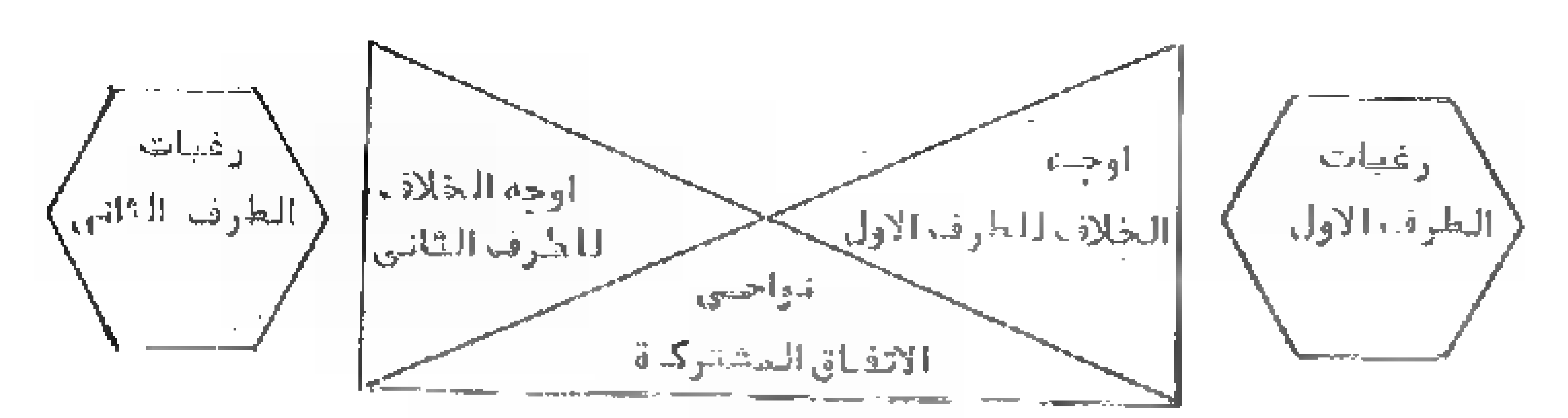
فعلى سبيل المثال اذا ارادت احدى الشركات الكبرى تجديد خط من خطوط الانتاج أو استبداله بخط انتاج آخر أكثر قدرة ، فانها تقوم بالاعلان عن ذلك في مناقصة عامة أو مغلقة (وفقا لما يكون عليه الحال) وتتقدم اليها الشركات المصورة بعطاءاتها لتوريد الآلات والمعدات وتصميم خط الانتاج بالكامل ، ومن ثم قبل البت في هذه العطاءات تقوم هذه الشركة بعقد جلسات تمهيدية مع هؤلاء الموردين كل على حده للوقوف على النواحي الفنية والمالية المختلفة وعن امكانيات كل الشركات التي تقدمت بعطاءاتها ووجدت عطاءاتها مناسبة ، ومن خلال الحصول على هذه المعلومات يتم التفاوض بشكل افضل وايسر على من رسى عليه العطاء واختياره لتنفيذ العملية فعلا .

وكذلك الحال بالنسبة للدول ، والحكومات ، والاحزاب ، والهيئات في مفاوضاتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية ، وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ، ونقاط الاختلاف بين الاطراف المتفاوضة وتوضيح ابعاد كل منها ، ويستخدم في ذلك التصور البياني الذي يظهره الشكل التالي

شـكل

نواحـي الاختـلاف ونواحـي الاتفـاق

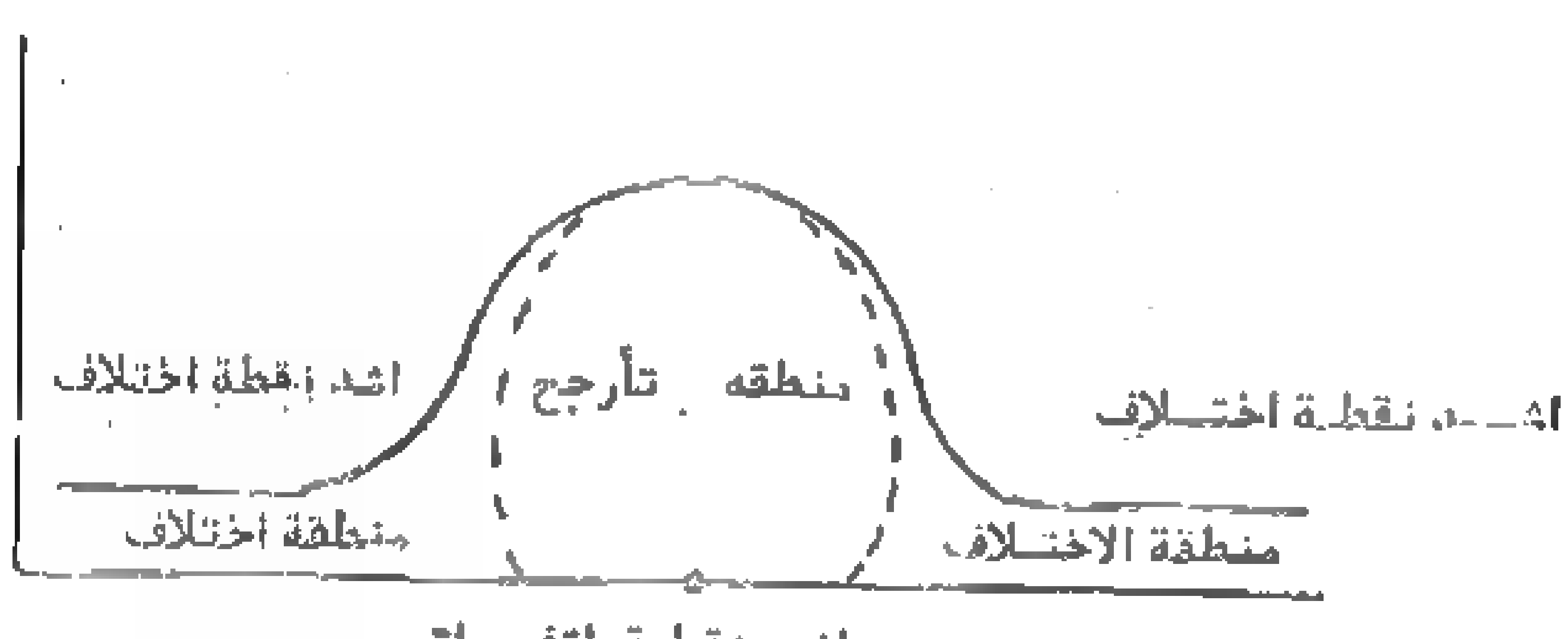
بيـن الاطـراف المتفاوضـة



ومـن ثـم يمكـن تحديـد النقـاط الاشـد تطرفـا بالنسبـة لكـل طـرف مـن الاطـراف التي لايمكـن التأثـير عليـه فيهـا والتـي لـن يتنـازل عنهـا فـي الفـترة الحاليـة علـى الاقـل ، وأكـثر النقـاط قبـولا منـه ، أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد ، ووفقا لهذا التقسيم يمكن لنا رسم منحنى توزيع النقاط التفاوضية على النحـو التالـي :-

شكـل

منحنـى توزيـع النقـاط التفاوضيـة



ووفقا لهذا التكل يقوم المفاوض بالابتعاد عن اشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التارجح بين الموافقة وبين الاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر .

ثانيا : الخطوة الثانية :- تهيئة المناخ للتفاوض :-

يشبه التفاوض الى حد كبير العمل المسرحي ، حيث لايتم عرض احدى المسرحيات دون ان يسبقها اعداد ضخم يتناول كل شيء ومن ثم قبل بدء العرض يتم تجهيز المسرح وجعله صالحا للقيام بالمهمة المسرحية والحال كذلك بالنسبة للتفاوض ايا كان مجاله ومهما تنوعت مواضيعه .

ومن ثم فان اعداد المسرح وتجهيزه بالضوء واجهزة الصوت وتدريب الاخصائيين على كيفية التدخل في توزيع الظلال والضوء ، والصوت والحركة والموسيقى وتناغمها واتساقها مع الاداء المسرحي يكون عنصرا حاكما في نجاح العمل المسرحي بشكل كبير ، وكذلك الامر في التفاوض .

ولعل في قيام البائع باعداد واجهة جميلة ومنسقة للمحل الذي يبيع فيه السلع أو يقدم فيه الخدمات مع الاهتمام بحسن مقابلة العملاء وكذلك التجهيزات الداخلية من موسيقى حالمة مريحة واضاءة مناسبة .... كل هذا يكون دافعا لجذب العميل للتعامل وفي الوقت نفسه يكون أكثر تقبلا لما سيتم عرضه عليه من اسعار وأكثر استعدادا للاقتناع بالجهود التفاوضية التي سيمارسها البائع معه .

ومن ثم فان اعداد المسرح للتفاوض ، واحاطة عملية التفاوض بالمناخ المناسب واستخدام كافة التأثيرات التي تجعل عملية التفاوض تتم في سهولة ويسر ويصبح عامل هام جدا في نجاح عملية التفاوض .

وبصفة عامة فان هذه الخطوة ، هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الاخرى التي يتم الاتفاق النهائي وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض .

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه ، واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات ، وردود افعاله المتوقعه امام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية ، وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة ، وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف التي يتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب .

٣-٤ : الخطوة الثالثه : قبول الخصم للتفاوض :

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض حيث يكون نتيجة للضغط التفاوضي الذي مارسناه أثناء عملية تهيئة المناخ للتفاوض أن يستجيب الطرف الاخر ، ويقبل الجلوس الى مائدة المفاوضات في الوقت الذي حددناه وفي اطار العوامل التفاوضية المسيطرة التي قمنا بادخالها الى الموقف التفاوضي ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا ، خاصة مع اقتناع الطرف الاخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو الحصول على المنفعه المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى الى الوصول اليها ، ويجب علينا ان نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الاخر ، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحييدنا عن استخدام الوسائل الاخرى .

فعلى سبيل المثال ، قد يلجأ المدير المعسر الى التفاوض مع دائنيه لاعطائه بعض الوقت حتى يستطيع سداد ديونهم مع تخفيض شروط هذه المديونية ان أمكن ذلك ، وقد تكون هذه العملية مجرد حيله او مناوره بارعه من جانب هذا المدين المعسر حتى يستطيع بيع الاصول والموجودات المادية لديه وتصفية اعماله والهرب للخارج دون ان يسدد أي دين من ديونه .

رابعا : الخطوة الرابعة : التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والاعداد لها تنفيذيا :

وهذه الخطوة تتضمن مجموعة من الاجراءات التنفيذية الأساسية أهمها ما يلي :-

* اختيار اعضاء فريق التفاوض واعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة واعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض ، ويتم توقيع وثيقة التفويض من السلطة المختصة باجراء المفاوضات (رئيس الدولة ، رئيس الحكومة ، وزير الخارجية ، رئيس الهيئة ، رئيس الشركة) ويسبق بدء المفاوضات تبادل وثائق التفويض ، ويستثنى من تقديم هذه الوثيقة أصحاب الحق في اعطاء هذا التفويض السابق توضيحهم .

وجدير بالذكر ان التفويض الخاص باجراء المفاوضات يختلف عن التفويض الخاص بالتوقيع على الاتفاق ، وان كان قد جرى التعامل في بعض المفاوضات على ان يفوض نفس الشخص لاجراء المفاوضات والتوقيع على العقد ، وان كان يفضل دائما ان يكون هناك خطابين للتفويض ، وليس خطاب واحد احدهما للتفويض لاجراء المفاوضات ، والآخر للتوقيع على العقد الذي يتم التوصل اليه بالتفاوض .
وان يتم أولا تقديم خطاب التفويض بالتفاوض عند بدء جلسات التفاوض ، وحجب خطاب التفويض بالتوقيع وحجزه وعدم الاعلان عنه حتى انتهاء عملية التفاوض والاعلان عنه عند الوصول الى الشروط المناسبة لعملية التوقيع .

وقد يلجأ بعض الشركات والمؤسسات من قبيل الخداع ، والتمويه الى اعطاء ممثليها خطاب واحد يحتوى على تفويضهم بالتفاوض والتوقيع معا على عقد الصفقة الذي سيتم التوصل اليه ، في حين يتم اعطائهم تعليمات سرية بعدم التوقيع الا بعد الرجوع اليهم فيما يتم التوصل اليه وذلك بهدف خداع الطرف الآخر وجعله يستجيب للجانب الاكبر لما يطلبه منهم فريقنا التفاوضي .

- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض .
- الاتفاق على اجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها واولويات تناول كل منها بالتفاوض .
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه واعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به .

خامسا : الخطوة الخامسة : بدء جلسات التفاوض الفعلية :

حيث تشمل هذه الخطوة مجموعة من العمليات الاساسية التي لايتم التفاوض بدونها ، بل أن من المستحيل تصور عدم القيام بها في عملية التفاوض وهي :-

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية اثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض .
- الاستعانة بالادوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والاسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا ، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الاخر .
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الاخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل :-

  الوقت - التكلفة - الجهد - عدم الوصول الى نتيجة - الضغط الاعلامي - الضغط النفسي .
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في اطار الخطوط العريضه لعملية التفاوض ، وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضه والانتقاء التفضيلي منها .

ب - استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين ، أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو احراز نصر أو الوصول الى اتفاق بشأنها أو بشأن احد عناصرها أو جزئياتها .

سادسا : الوصول الى الاتفاق الختامي وتوقيعه :

لاقيمة لأي اتفاق تفاوضي من الناحية القانونية اذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين .
ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ويراعى فيها اعتبارات الشكل والمضمون من حيث جودة وصحة ودقة اختيار الالفاظ والتعبيرات والجمل لتكون أكثر تعبيرا والزاما لكلا الطرفين حتى لاتنشأ أي عقبات اثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي وخاصة ماسيتم التعرض له في حينه عند عرضنا لهذه الجوانب في الفصول التالية من هذا المرجع .

الفصل الثاني

مناهج التفاوض

ليس هناك تفاوض بدون منهج يستند اليه ، ويقوم عليه ويتم وفقا لقواعده تحديد الأسلوب الأمثل : لاختراق الخصم المفاوض ، وشل ارادته ، والتغلب عليه ، ويعتمد اختيار المنهج على دراسة المشكلة أو القضية محور التفاوض ، وتحليل ابعادها وأسبابها ومسبباتها ، والاحاطه بكافة جوانبها وتأثيرها وتأثرها بالظواهر المحيطه ، والتنبؤ بحركتها واتجاهاتها تمهيدا لوضع وتحديد المعالجات التفاوضيه لها ، أي اختيار الادوات ، والتكتيكات ، والأساليب ، والسياسات التفاوضية التي تناسبها والتعامل بها ، وأستخدام العوامل الحركيه (الثوابت والمتغيرات) المؤثره لاحداث الأثر المطلوب أو الضغط الكافي لاحداث رد الفعل المطلوب لتوجيه العملية التفاوضيه وفقا للاتجاه المطلوب لها ، ومعالجة أي قصور أو اختلال يظهر أثناء العملية التفاوضيه •

فالتفاوض دون منهج علمي وموضوعي يرتبط بواقع القضيه التفاوضيه أو بالمناخ المحيط بها يصبح عامل اغتراب وانعزال ، حيث يتحول الى درب من دروب الجدل العقيم الذى لا يؤدي الى تحقيق شيء معين ، بل وليس أكثر من تكبد مزيد من الجهد والتكلفه فى فراغ عقيم •

ورغم أهمية المناهج التفاوضيه الا أن كثير من المفاوضين لا يؤمنون بها ، ليس فقط لعدم المامهم بها ، بل وأكثر من هذا لاعتمادهم على الخبره ومحصلته الماضي واصرارهم على استقلالهم فى اختيار الادوات التفاوضيه دون منهج منظم يساعدهم على ذلك ، بل دليلهم هو اللحظة التفاوضية ، والنقطة التفاوضيه الواحده وما قد تتطلبه من مواقف أو تكتيكات معينه ، ومن هنا جائت مفاوضاتهم تتسم بالفشل العام خاصة اذا تم الحكم عليها موضوعيا •

ولكن قبل كل شيء ، ما هو المنهج التفاوضي وما هي ادواته وادواته ، وكيفيه الاستعانه به وأستخدامه .

فالمقصود بالمنهج التفاوضي ، هو طريقه موضوعية يتبعها المفاوض في دراسة وتتبع القضيه التفاوضية ليس فقط لتشخيصها وتحديد ابعادها بشكل صا بل للاحاطه بكافه عناصرها ودقائقها ، ومعرفه أسبابها ومؤشراتها ، وعناصرها العامة والخاصه ، واطرافها المباشره وغير المباشره ، والعلاقات التي تربط عواملها الداخليه والخارجية ، ووضع وصياغة أسلوب محدد لمعالجة الانشطة والجزئيات والعناصر الخاصه بالقضيه التفاوضيه سواء في اطارها الاجمالي العام أو في نطاقها الجزئي الخاص .

ومن ثم يمكن القول أن المنهج التفاوضي هو فن التنظيم الصحيح لسلسله من الخطوات والاجراءات والافكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقه حين لا تكون معلومة لدينا أو البرهنه عليها للاخرين واثباتها بجوانبها المختلفة لهم حين نكون على معرفه والمام كامل بها .

وتتعدد مناهج التفاوض وتختلف باختلاف العلاقة التي تحكم الاطراف المتفاوضه ، والقضيه التفاوضيه ، والفريق المفاوض ومدى قدره اعضائه على استخدام منهج معين دون آخر .... الخ .

وعلى الرغم من تعدد الاتجاهات العامه التي أستنها البعض وأسس عليها مناهج وأساليب للتفاوض ، الا أنه امكن حصر سته مجموعات من المناهج الرئيسيه يتم التفاوض بموجبها وهي :-

- منهج الصراع .
- منهج المصلحة المشتركة .
- منهج التحليل الكمي .
- منهج التحليل النفسي .

- منهج حد الامان أو حافة الخطر .
- المنهج المتكامل .

وفيما يلي عرض لهذه المناهج :

المبحث الأول

منهج الصراع

وهو أحد وأهم وأكثر المناهج استخداما في التفاوض ، نظرا للطبيعة والمناخ الذي يحكم ويحيط بالافراد أو الدول أو الهيئات المتفاوضة بل انه يمكن القول أن أي تفاوض سوف يتم حتما في احد مراحله كلها بهذا المنهج ويستخدمه .

ويقوم هذا المنهج على مجموعة من المبادىء الاساسية التي أهمها ما يلي :-

١ - ان العلاقة التي تحكم التعامل سواء اكانت بين اشخاص طبيعيون أو اشخاص معنويون في جزء من جوانبها أو جميعها علاقة صراع وتنافس وتصارع ، يضاف الى ذلك ان الوجود السياسي للدول ، هو تواجد تنازعي يحدده ويرسم مساره نظام يتم بالتراضي ، وهو تراضي بحكم تكوينه " وقتي " ، لارتباطه بعوامل اللحظه وباعتبارات الصراع واسباب النزاع واتجاهه الحالي والمستقبلي ، ومن ثم يوصف بانه ارتباطا بين عدة مساوىء وبين اختيارات بطبيعتها صعبه ، ومن ثم يتم الاتفاق على اقلها ضررا على ان يتم تحسين الوضع في المستقبل .

٢ - ان الحياه ما هي الا " قوي " ، " وضعيف " ، قوي " مسيطر " وضعيف " مسيطر عليه " ، ومن ثم فانه يجب العمل على الحصول ، والسيطره واستحواز كافة عناصر القوة ذاتيا فاذا لم نستطع فعلينا اضعاف الاخرين لنظل اقوياء ومسيطرين عليهم ،

واذا كانت القوة التي تحوزها تستطيع السيطرة على الخصم ، فانها لاتستطيع ان تستمد لذاتها من ذاتها شرعيتها ، ومن ثم فانها عن طريق التفاوض يمكن الحصول على تلك الشرعية ·

كما انه من ناحية اخرى ، فان " القوة " لاتولد عن طريقها الاحترام بل انها تولد الخوف والرهبة ، وبالتفاوض وحده يمكن الحصول على الاحترام والاقتناع خاصة ان الخوف والرهبة من القوة ، هو خوف وقتي يسيطر على الضعيف العاجز ، وهو امر ينتهي بانتهاء اسبابه أي عندما يستعيد هذا العاجز قوته وقدرته ، ومن ثم يتحول الموقف التفاوضي من النقيض الى النقيض ·

٣ ـ ان القيم الاخلاقية ما هي الا ستار تختفي وراءه القوى لتحقيق اهدافها ومآربها ولتجميل وجهه لاقتناص الفريسة الضعيفة أو البقية التي يجب قهرها واقتناصها دون شفقة أو رحمة ·

ذلك ان عدم اقتناص هذه الفريسة ، سيتيح الفرصة لغيرنا لاقتناصها وجني المكاسب الضخمة من وراء هذا الاقتناص ·

كما انه من ناحية اخرى فان هذه المخلوقات الضعيفة الهشة لادور لها أو عمل سوى ان يتم اقتناصها والتغلب عليها والتحكم فيها والسيطرة عليها بشكل كامل لتصبح مجرد عرائس متحركة نمسك نحن بخيوطها وتوجيهها كيف نشاء ، وان التفاوض معها ما هو الا حلقة جديدة من الخيوط لاحكام السيطرة عليها والتحكم فيها ·

٤ ـ ان فن ادارة الصراع يعتمد دائما على قهر الخصم ودحره والقضاء عليه ان أمكن أو على الاقل تعجيزه الى اطول فترة ممكنة ان لم يكن الى الابد ويتم ذلك عن طريق شل حركته أو تضييقها ووضع القيود عليها والسدود أمامها وافقاده مؤيديه وناصرية وعناصر القوة الداخلية التي يستند ويعتمد عليها ، بل وتحويلها الى قوى مضادة له ومعارضة له ومن ثم يتحول اصدقائه بالامس الى اعدائه اليوم وغدا ·

وحتى يتم ذلك علينا ان نكثف ونعظم من وسائل التمويه والخداع ، بان نحيطه باصدقاء جدد تابعين لنا ، يقدمون له المساعدات الوهميه التي نمدهم نحن بها والتي تزيده ارتباطا وتبعية لهم من الناحية العلنيه ولنا من الناحية السرية . وفي الوقت المناسب يتم ازاحة هؤلاء الاصدقاء الوهميين بعد استنفاذ الدور المرسوم لهم ، واحلال السيطرة على هذا الخصم بشكل كامل ، ومن ثم تصبح العملية التفاوضية عملية اخضاع حاكمة لهذا الخصم العنيد .

٥ – العمل على بذر بذور الخلاف والشقاق والتناحر بين افراد الفريق الخصم وايجاد عوامل شقاق وتناحر وخلقها وافتعالها عن طريق صنع الازمات والاحداث التي تقوي النعرات العرقية ، والجنسية والسياسية ، والعقائديه والجغرافية ، والاصوليه ، والطائفية ...... الخ ، وتصعيدها بشكل متوالي مستمر وقطع خطوط الرجعة نحو علاجها اصلاحها .

٦ – اضعاف موقف الخصم تماما وسلب ارادته وحرية تفكيره ، بل واجباره مقتنعا بأهمية تبني وجهة النظر المسالمة والمستسلمة ويتم ذلك عن طريق التأثير على متخذي القرار فيه بالوسائل الاتية :-

أ – عزل العناصر المخلصة المعارضة لنا وافقادها سيطرتها على متخذ القرار بل وايجاد الخصومة بينها وبينه وتحويلها الى اعداء له مصيرهم المعتقلات أو العزل أو الاغتراب أو الاستقالة أو الانزواء في دهاليز النسيان والتجاهل

ب – زرع عناصر مؤيده لنا وتقريبها من متخذ القرار وايجاد روابط مصلحية (سياسيه ، اقتصادية ، تحالفية اسرية ...... الخ) بينها وبين متخذ القرار تقوم بتغيير نمط تفكيره واتجاهاته ، بل وغسل مخ له بما يضمن ان تكون قراراته مؤيده للاتجاه المطلوب والهدف الذي نسعى الى تحقيقه والوصول اليه .

جـ - افقاد متخذ القرار شعبيته وجماهيريته الحقيقية وخلق حاجز بينه وبينهم يحول دون معرفته بحقيقة رغباتهم بل وتزييف هذه الرغبات بما يتوافق مع الهدف المطلوب تحقيقه ٠

٧ - ان عامل الصراع الملازم لجوهر الحياه من شأنه ان يخلق حالة مستمرة من التوتر والترقب قائمه على الاستعداد لاستخدام اقصى درجات العنف والتهديد به ، وتشتد خطورتها وجسامتها لارتباطها بالنزعات العدوانية التي يتوفر قدر كبير منها لدى جميع الافراد ومن ثم يسعى كل فرد لاشباعها سواء بشكل علني أو ضمني من أجل ترسيخ السلطة وتوسيع السيطرة على الافراد الاخرين ٠

ومن ثم يكون الهدف النهائي من التفاوض وفقا لهذا المنهج هو اجبار الخصم على الركوع والتسليم تماما بالمطالب التي نرغب في تحقيقها ، وتحويل هذا الخصم الى كم مهمل ، لاقيمة له ولا سلطان ولا شوكة ، بل الى طرف تابع يتلقى الهبات والاحسان أو بمعنى آخر الى " فأر داخل مصيده " يتم توجيهه وتحديد مسار حركته وفقا للمسارات التي تم وضعها له ليصبح هدفه النهائي الوصول الى قطعة الجبن التي لاتسمن ولا تغني من جوع ، ولاجباره على اعادة المحاولة من جديد للحصول على قطعة الجبن الصغيره مرة اخرى ، وليصبح هدفه وشغله الشاغل المشرف على تلك القطعة ، حتى يعتاد على المسار المطلوب ، حتى لو لم تكن هناك قطعة جبن اخرى على وجه الاطلاق ، ومن ثم يصبح اسيرا للمناخ أو المصيده التي ادخل نفسه فيها بارادته التي تم تسخيرها ولا يكون امامه الا الانتحار للخلاص منها ، وان نقوم بالقضاء عليه بعد ان ادى الدور المطلوب واستهلك رصيده ولم يعد قادرا على تقديم أي جديد نافع ٠

وتستخدم في هذا المنهج أعلى درجات العنف والمبالغته ، واشد درجات القسوة ، والعنف ، واقصى درجات المكر والخداع والمراوغه لارباك الخصم والتأثير عليه وعلى مؤيديه ، حيث يتم التفاوض بين اطراف تشكل نتيجة العملية التفاوضية مسألة حياه أو موت لاى منهما وان الصراع الدائم بينهما صراع لابد ان يسفر عن نتيجة واحده من النتيجتين الاتيتين :-

* نجاح كامل وتسليم الخصم بمطالبنا كاملة .
* فشل ذريع واستسلام للخصم .

وبالتالي فان التفاوض وفقا لهذا المنهج يصبح عملية بالغة التعقيد ، شديدة الحساسية وتصبح الكلمة فيه ، والحركة ، والإيماءة خاضعة لكافة الاحتمالات التي يجب حسابها بدقة ، حيث ليس من المعقول ان يقوم الفرد أو المؤسسة أو الدولة بالتفاوض لتحقيق النجاح الكامل فيه ومن ثم يكون التخطيط متجها لتحقيق هذا الهدف الذي عادة يتم تحقيقه على مراحل وليس على مرحلة واحدة كما قد يظن البعض .

وبصفة عامة فان استخدام ادوات واستراتيجيات وسياسات هذا المنهج وتكتيكاته يعتبر أمر مرهون بالاوضاع والمعطيات المادية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية ، بل والجغرافية التي يعيش فيها ويتميز بها كل طرف من الاطراف .

ومن ثم يكون توفير البيانات والمعلومات عملية اساسية لاغنى عنها لنجاح العملية التفاوضية ، وهذا ينصرف الى كافة البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر أي فيما يتعلق باوضاعه المالية ، والادارية ، والوظيفية ، وظروف التشغيل التي يمر بها ، وعوامل الحركة والتغير داخله ، ومدى علاقته بالخارج والداخل ، وحركة العمالة لديه ومدى استقرارها ومعدل دورانها ، والنظام الاجرى والسعرى المستخدم ونظم التحفيز لديه ، والهيكل المؤسساتي الذي يعمل في نطاقه ، والمنظمات الرسمية وغير الرسمية التي تمارس تأثيرها فيه وعليه ..... الخ .

ويتم تبويب وترميز هذه البيانات وتحليلها واستخراج المؤشرات منها وتزويد فريق المفاوضين بها وتقديم النصائح والارشادات والتعليمات لهم بناء عليها .

وينصرف جمع المعلومات أيضا الى الوضع التفاوضي ، والى القضية التفاوضية والى تطورات هذه القضية ، وما يطرأ عليها من عوامل تؤثر سلبا أو ايجابا وما يؤثر فيها بالارتباط المصلحي للاطراف القائمين بها أو الذين اضيفوا اليها وكيفية الاستفادة من هذا كله في ممارسة العمل التفاوضي وكسب جولات التفاوض بنجاح واقتدار .

هذا من ناحية ومن ناحية اخرى فان منهج الصراع فى التفاوض يشمل كل من البيئة والمناخ التفاوضي والذين يحددان الاطار العام الذى يتم فى نطاقه التفاوض ، ويشمل ايضا الاجهزه المعاونة والفريق الذى سيقوم بالتفاوض وتحدد لكل منهم الادوار والمهام الموكولة التى يجب القيام بها بكفاءة وأهم هذه المهام هى :

١ ــ توفير كافة البيانات والمعلومات عن نقاط القوة التى يتحلى أو يتمتع بها الطرف الاخر وتحليلها والوقوف على كافة جوانبها وابعادها ، ومن ثم محاولة التأثير عليها وافقاده اياها ، بل وتحويلها الى نقاط ضعف وذلك عن طريق الاتـــى :

أ ــ الاستقطاب الجزئى لعناصر القوة لدى الخصم ومن ثم خلق جبهه معارضة له داخله وتغذيه هذه الجبهه باستمرار ، والعمل على توسيع نطاقها وقوتها وقدرتها وحريتها فى التعبير عن ارائها ·

ب ــ وضع قيود على حرية استخدامه لعناصر القوة التى لديه فى فريقه التفاوضي ، ويبدأ هذا بالاتفاق المبدئى مع مجال معين للتفاوض وفى الوقت نفسه العمل على افقاده بالتدريج لعناصر قوته بالحد من نموها ومن سلطتها وتأثيرها تدريجيا واقناعه بالاستغناء عنها لعدم ضرورتها أو عدم ملائمتها للمجال الذى يتم التفاوض بشأنه ، على ان يمتد التفاوض على هذا المجال لمدة طويلة أو مدة كافية تقنع الخصم بعدم جدوى عناصر القوة التى لديه ولا حاجة لدعمها أو حتى الاتفاق عليها والتفكير فى الاستغناء عنها وتقليلها وتقليصها الى ادنى حد ممكن ، ومن ثم عند الانتقال الى مجال تفاوضى آخر يكون هذا الخصم قد فقد عناصر القوة فى فريقه التفاوضى والتى كان يتمتع بها فى هذا الجانب ·

٢ ــ توفير كافة البيانات والمعلومات خاصة تلك المتصلة بنقاط الضعف القاتله لدى الخصم وتحليلها والوقوف على جوانبها وكيفية استغلالها واستخدامها الى اقصى درجة ممكنه عن طريق الاتـى :

أ ـ أساليب التهديد بالتشهير ونشر هذه المعلومات والحقائق على الجمهور سواء لدى الخصم أو في الخارج بين مؤيديه .

ب ـ أساليب التحقير لافقاد الخصم ثقته بنفسه واتزانه وتوازنه ومن ثم التأثير عليه واجباره على الخضوع .

جـ ـ الضغط على الخصم من نقاط الضعف التي لديه والتسلل منها لزعزعة التوازن والاتزان العقلي والعاطفي لدى فريق المفاوضين الذي اختارهم الخصم للتفاوض ومن ثم كسر وحدة الفريق المفاوض .

٣ ـ اذا لم تكن لدى الخصم نقطة ضعف تكفي لتحقيق الهدف المطلوب . يجب العمل على خلقها أو ايجادها وأستغلالها الى أقصى درجة ممكنة ، ويأخذ هذا الجانب اتجاهين أساسيين هما :ـ

أ ـ تزييف الحقائق وقلب الاوضاع واختلاق الاحداث خاصة تلك التي تحمل طابع عدم التأكد ، والتشكيك في الحقائق الثابتة والمؤكدة لدى الخصم وفي عناصر القضية التفاوضية التي يدعي ان له الحق فيها .

ب ـ مد الخصم بمعلومات كاذبة عن نقاط ضعف لدينا غير حقيقية لخداعه وشغله بها وجعله يقوم ببناء استراتيجيته التفاوضية عليها ثم مفاجأته أثناء الحوار التفاوضي بتفاهة أجهزة معلوماته وفشلها الذريع ومن ثم افقاده توازنه وارغامه على الآتي :ـ

ـ قطع المفاوضات والابتعاد تدريجيا الى دائرة الظل حتى يلتقط انفاسه وريثما يعيد بناء استراتيجيته التفاوضية ، خاصة اذا كان التفاوض على حقوق معينة تم الاستحواذ عليها والمطلوب الاحتفاظ بها من جانبنا لاطول فترة ممكنة .

ـ تعديل استراتيجيته التفاوضية واستبدالها بأخرى ترسم في عجالة شديدة وتصبح مليئة بالاخطاء ، ونقاط الضعف ، وأوجه القصور التي يسهل اصطياده منها وتحقيق أهدافنا عن طريقها .

- قيامه بكشف كل اوراقه دفعه واحده كرد فعل طبيعي ومعتاد في حالة اصابته بعدم التوازن ومحاولته المستميته في اظهار صدق دعواه وحقوقه التي ينادي بها وبالتالي الحصول على معلومات تفيد في تدعيل وتقويه موقفنا التفاوضي ·

ومن ثم يمكن التأثير على تماسك وتوازن واتزان الخصم سواء في اطاره الجماعي أو على مستوى قطاعاته وافراده وكل فرد من اعضاء فريقه المفاوض ·

٤ - زعزعه وحده القرار لدى الخصم واجباره على التراجع عن بعض قراراته واظهاره بموقف المتشكك والمتخبط والمهزوز في قراراته · ومن ثم افقاده الاحترام والثقه الذاتيه داخل نفسه ولدى مؤيديه او من يعتمد عليهم ، واحداث شقاق واختلاف في الرأي حول مدى جدواه والارتكان او الاعتماد عليه · واستقطاب الجزء المعادي والمعترض له وتقليص وتضييق خريطة المؤيدين له عن طريق أساليب التهديد · والوعيد والتشكيك · والطعن وهز الثقه · والتناحر · وأثاره الشائعات · وتغذيه العصبيات وازكاء الحزازات · واقامه وترويج روح من التفرقه ايا كان نوعها او مصدرها وتوسيع نطاقها وتوظيف هذا كله توظيفا جيدا لهدم كيان وقدرات الخصم واجباره على الخضوع والتسليم للمطالب والاهداف المحدده ·

٥ - شغل الخصم واستنزاف قواه في أمور جانبيه وافقاده اهتمامه ونزاهته وتجريمه ذاتيا واحداث شقاق بين ضميره وبين ما يقوم به فعلا · ونستخدم في ذلك الغرائز والشهوات بكافة انواعها وأهمها :-

- غريزه حب التملك ·
- غريزة تأكيد الذات ·
- غريزه حب الظهور والتألق ·
- غريزة الانتماء · أو حب الانتماء لطبقة معينه أو مجموعة معينه " الصفوة الدولية مثلا "
- غريزه الأمن ·

ويجب أن يتم ذلك بحذر شديد وبشكل تدريجي ومن جانب أفراد محل ثقته

الخصم وموضع سره واحترافه ووفق خطة متكاملة العناصر والاركان تنفذ بذكاء ودهاء ، ودون ضغط او تسرع وفي اطار من السرية الكاملة والا تنبه الخصم لهذا المخطط واستعد له وأتخذ من الاحتياطات المضادة ما يجعله قادرا على قلب الاوضاع وتحقيق المكاسب وتكيف نفسه وتوظيف هذا المخطط لصالحه .

٦ ـ المراقبة الكاملة والصارمة والدقيقة والحثيثة بمفهوميها وجانبيها الوقائي والعلاجي وتوفير الامن الكامل للذات ، ومعالجة اي تسرب أو تسريب للمعلومات ، والقضاء عليه ايما وجد ، وبالتالي توفير الحماية الكاملة لفريق التفاوض ضد أي تسرب للمعلومات أو للبيانات أو لنقاط ضعف غير ملحوظة .

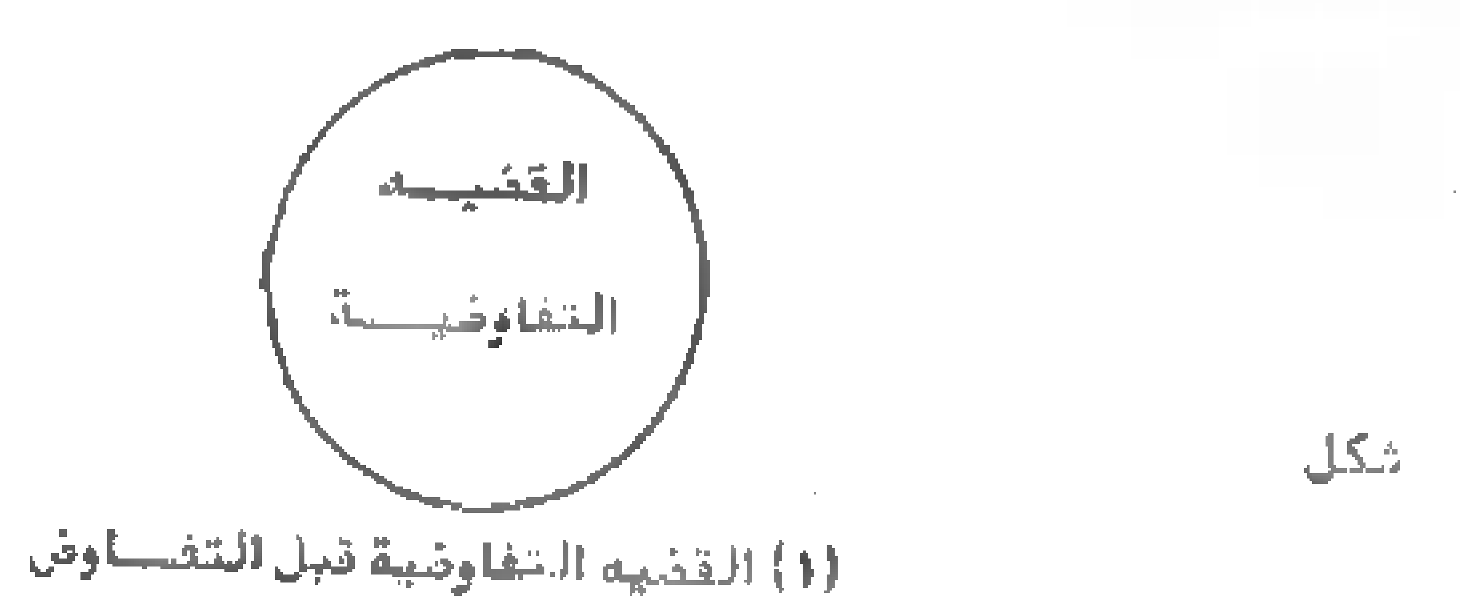
ويستخدم هذا المنهج بكافة عناصره في مختلف انواع المفاوضات سواء كانت سياسيه أو عسكريه او اجتماعية أو تجارية ..... الخ وان كان يتم في العادة بين اعداء تقليديين أو خصوم متصارعين أو منافسين ، ولا مجال في هذا المنهج للعاطفه . فالمفاوضات وفقا له لا تعرف النوايا الطيبه ، بل هي مزيج متكامل من الكراهية والكذب والخداع والدهاء ومن ثم فأنها تتطلب الاخذ بأسباب القوة والحيطة واليقظة وأستخدام العنف ان تتطلب الامر ، وان كانت وسيلتها الاساسية الخداع والتربيت والغدر بأقصى درجاته ، ومن ثم يتحدد نجاح العملية التفاوضيه ويصبح مرهونا بالقدر الذي تحوزه وما يجتمع لك منه وبين يديك من عوامل القوه والخداع والدهاء ، وتحويل هذا كله الى قوه تفاوضيه للضغط المستمر والمتوالي على الخصم حتى يرضخ ويستسلم ويوافق مقتنعا ومرغما بكل ما تمليه عليه وان يضمن هذا اتفاقا أو معاهده يوقعها ويعلنها ويلتزم بها ويدافع عنها ، رغم ان هذه المعاهده قد تتضمن استنزاف مستمر لقدراته وطاقاته وموارده لابقائه في أدنى واحط درجات الضعف .

المبحث الثاني

منهج المصلحة المشتركة

على عكس منهج الصراع ، يقوم منهج المصلحة المشتركة [(١)] على توافر رابطه مصلحيه وثقه بين طرفي القضيه التفاوضية ، يتم من خلالها ايجاد وتأسيس منفعه متبادله بين الطرفين يكسب ويربح كل منهما من خلالها . بعكس الحال في منهج الصراع الذي يترتب على أستخدامه ان يجني أحد اطراف التفاوض كل المكاسب ولا يكون امام الطرف الاخر الا ان يخسر .

ومن ثم فانه يمكن التفرقه بين هذين المنهجين من خلال العلاقة التي تحكم طرفي التفاوض ، هل هي علاقة صراع، أم هي علاقه مصلحه مشتركة تربط الطرفين ، ويجنيان منها المكاسب والارباح ، فعلى سبيل المثال اذا تخيلنا ان القضية التفاوضية هي " فطيرة بعسل النحل مستديره " على النحو التالي :-



شكل (١) القضيه التفاوضية قبل التفاوض

---

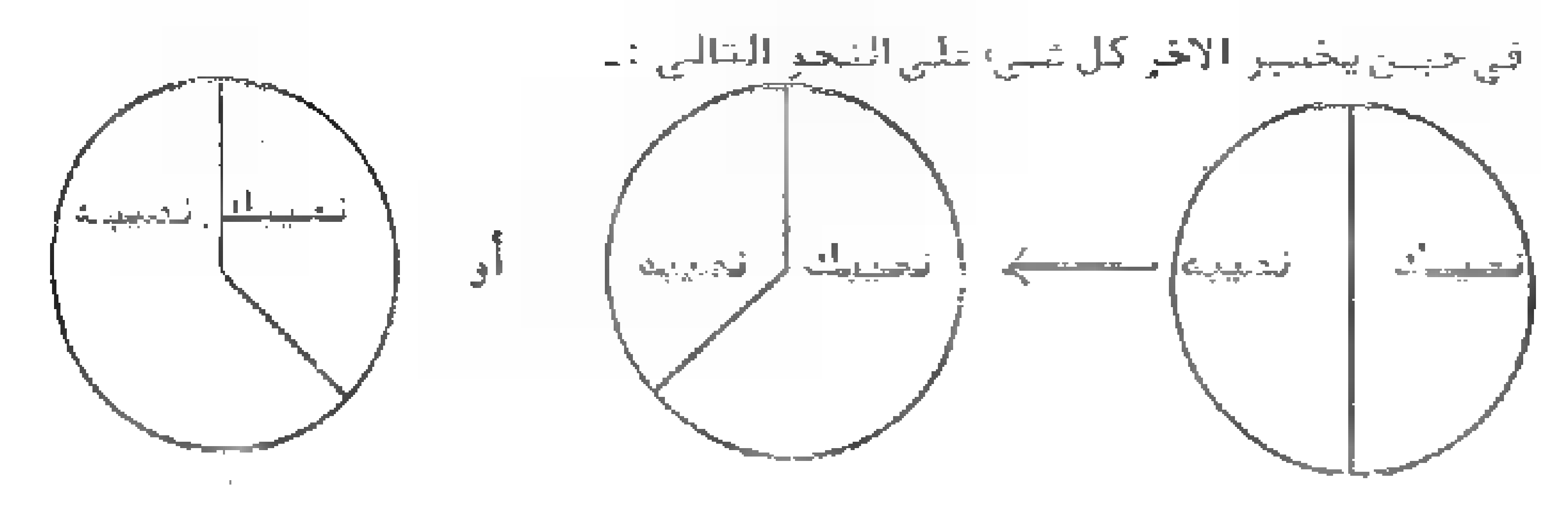
(١) تتعدد المصطلحات الخاصه بهذا المنهج ، فالبعض يطلق عليه منهج الكسب الدائم او الربح المستمر Win-Win Approach ، والبعض الآخر يطلق عليه الاسلوب المثالي The Idial Approach والبعض يطلق عليه الاسلوب التفاوضي ، باعتبار انه أسلوب التفاوض الوحيد ، وما عداه من أساليب لا تمت للتفاوض بصله وان كان هذا الرأى الاخير غير مقبول اليوم الا ان للامانه العلمية يجب ذكره مع عدم التعويل عليه .

فاذا اردنا التفاوض سوف نجد ان التفاوض قد تكون نتيجته احد الاشكال الثلاثة

الاتيــة :ـ

١ ـ في حالة أستخدام أم منهج الصراع :ـ

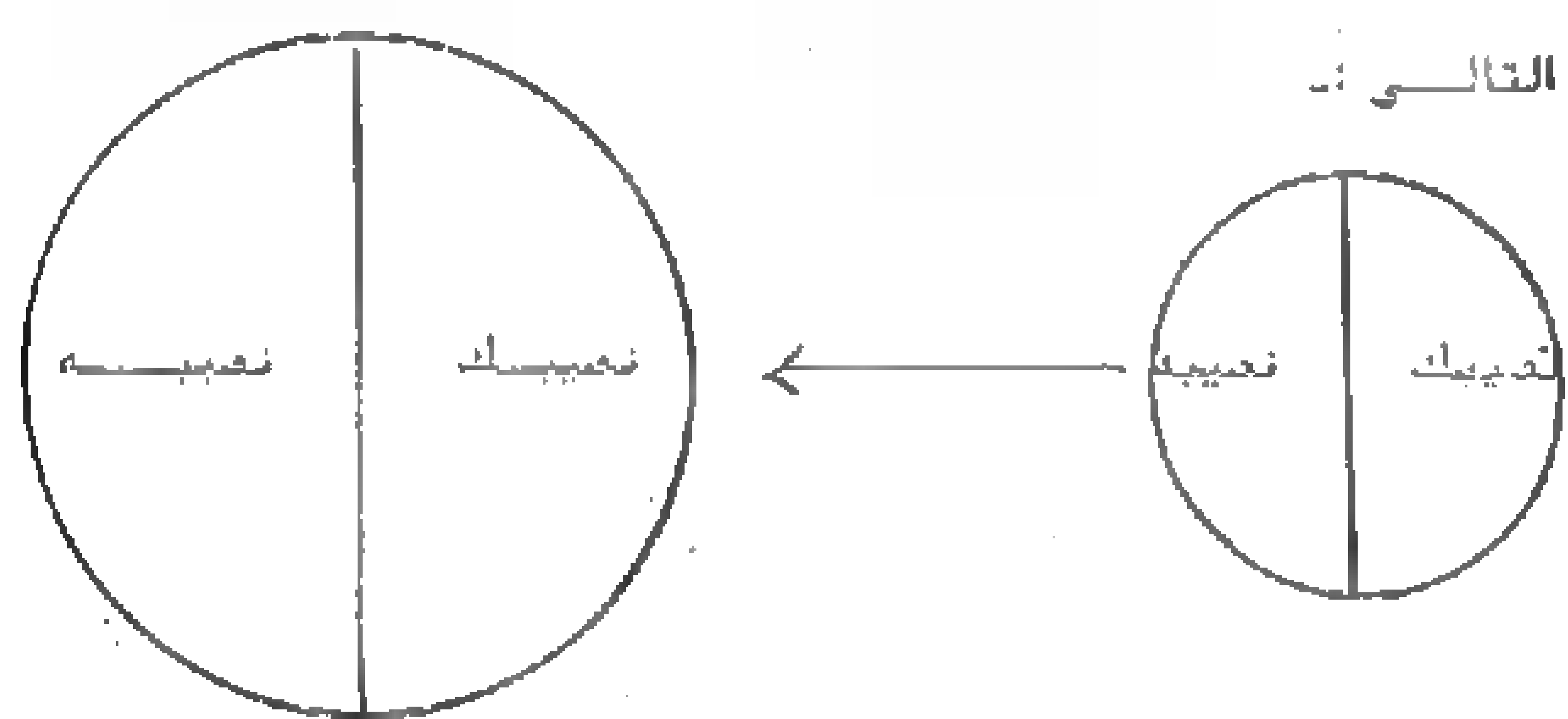
يقوم هذا المنهج على ان يكسب أحد الاطراف كل شيء ـ ان امكـــن ـ في حين يخسر الاخر كل شيء على النحو التالي :ـ



شكل
التفاوض وفقا لمنهــج الصـــراع

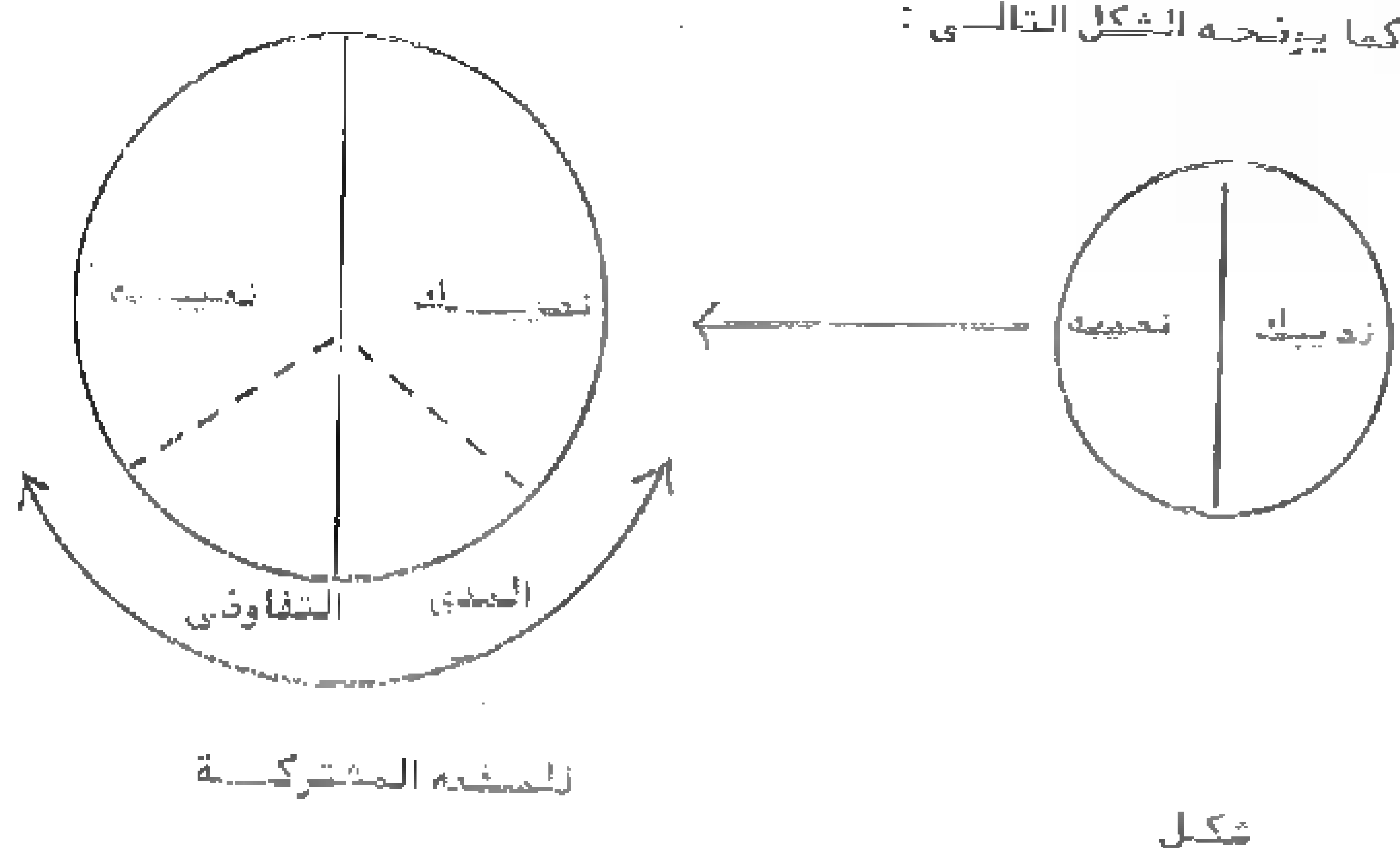
٢ ـ في حالة أستخدام منهــج المصلحة المشتركة :ـ

ووفقا لهذا المنهج تكون القضية المصلحية هي محور التفاوض ويكـون مـــن اللازم زيادة حجم الفطيرة او الكعكة المليئة بالعسل للطرفين على النحــــو التالــــي :ـ



شكل
التفاوض وفقا لمنهج المصلحة المشتركة المثاليه

وان كان يجب القول ان كثيرا ما لا تكون النتائج متساوية المكاسب والمغانم بين الطرفين وفقا لهذا المنهج ، خاصة وانه من الصعب ان تتساوى المزايا والمنافع بين اطراف التفاوض ، اذ غالبا ما يجنى طرف منها مكاسب أكثر من الاخر أو أقل من الآخر كما يوضحه الشكل التالى :



شكل

التفاوض وفقا لمنهج المصلحة المشتركة العادية

فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا ان كل طرف من الاطراف ازداد نصيبه من المنافع ومن المزايا " التى تمثلها ازدياد حجم نصيبه من الكعكة بالشكل " وان كان هذا النصيب يزيد أو يقل من النصيب الذى حصل عليه الطرف الاخر أو من الحد المثالى العادل الذى كان يجب ان يحصل عليه لتطابق وتساوى أحجام المصالح والمغانم التى يحوزها كل منهم ، ومن ثم فان للتفاوض فى هذا المنهج مدى معين لا يجب ان تتعداه المفاوضات حتى لا تنقطع العلاقة المصلحية او المنفعة بين اطراف القضية التفاوضية ويختفى منهج المصلحة المشتركة ويطبق منهج الصراع .

ومن ثم فانه يمكن القول ان منهج المصلحة المشتركة يقوم على ضرورة توافر رابطة وثيقة بين طرفى التفاوض سواء أتخذت علاقة مصلحة امامية ، أو علاقة منفعة خلفية

وتصبح العملية التفاوضية وفقا لهذا المنهج عملية تعبئة وتعظيم للمكاسب أو للمصلحة والرابطة القائمة بين الطرفين وإزالة لاوجه الخلافات والمعوقات والعقبات التي قد تنهض أو تحدث أو تواجه توثيق الروابط بين أطراف القضية التفاوضية ، أي أن نتيجة التفاوض بينهما لابد أن تسفر عن اثراء للمكاسب وتعظيم للارباح أو تقليل للخسائر وإزالة العقبات سواء بين الطرفين بعضهما البعض أو بينهما كتكتل صاحب مصلحة مشتركة أمام الغير وفي مواجهة هذا الغير ، فعلى سبيل المثال تقوم الشركات المتعدده الجنسية بفتح فروع لها في كثير من دول العالم ، وترغب في تنسيق سياسات الانتاج والتسويق التي تتخذها أو تطبقها هذه الفروع حتى لا يحدث تعارض أو تنافس ضار بينها ، وفي الوقت نفسه لضمان تعظيم المكاسب والأرباح لكل منها ، وقد تقوم هذه الشركات المتعددة الجنسية بانشاء شركات أو امتلاك أسهم شركات أخرى خاصه وان القوانين في بعض دول العالم قد تعمل على تأميم أو توطين حاملي الاسهم أو ان يكون للدولة ولمواطنيها النصيب الاكبر من الاسهم ، ومن ثم فان هذه الشركات تصر على ان تكون الادارة العليا في يدها حتى لا يكون هناك تعارض في السياسات الادارية الانتاجية والتسويقية لأي من وحداتها مع شركاتها ووحداتها الاخرى ، وفي الوقت نفسه لضمان الحصول على كافة المكاسب وتحويل رأسمالها المستثمر اذا ما استشعرت الخطر من نوايا حكومة الدولة المضيفة ، فعند قيام الشركة الام بانتاج منتج جديد وليكن سيارة ، تقوم بتجزئة السياره الى منتجات فرعية تتناول اجزائها كمنتجات وسيطه تدخل في تركيب هذه السياره ، وفي الوقت نفسه كمنتجات نهائيه تقوم بانتاجها هذه الفروع أو الشركات التابعه ومن ثم تقوم المفاوضات بين الشركة الام والشركات التابعة على النواحي الاتية :

* الاجزاء التي ستقوم بانتاجها كل شركة ،
* المواصفات الخاصه بهذه الاجزاء ،
* السعر الخاص بكل جزء أو طريقة المحاسبة على ثمن الاجزاء ،
* مواعيد التسليم أو الشحن او برنامج الانتاج والتسليم .
* حقوق التوزيع للمنتج النهائي .

ومن ثم فان التفاوض بين الشركة الام واحدى هذه الشركات أو المصانع التابعة لهـا هو تفاوض يقوم على المصلحة المشتركة للطرفين ، وكل طرف يتفهم رغبات ودوافع الطرف الاخر ، وعلى بينه ومعرفه بكافة أحواله وظروفه العامة والخاصه ويأخذها في الحسبان ، فاي تجاهل لتلك الظروف يكون من شأنه احداث متاعب أو اضرار لكلا الطرفين او للاطراف أصحاب العلاقة المشتركة ويصبح من مصلحة كل شركة من الشركات المشتركه مراعاه مطالب الشركات الاخرى واحتياجاتها باعتبار انها تشكل جزء من مصلحة المجموع الكليه ، وباعتبار ان هذا سيعود عليها بجزء من المنافع سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .

وتصبح مصلحة كل طرف من الاطراف العمل على تنمية الروابط المشتركة بينه وبين الطرف الاخر وازاله العقبات التى قد تحول دون نمو هذه الروابط ، والقضاء على اي خلاف أو سوء فهم أو مشاكل تعترض او تحول دون الاسراع فى نمو هذه العلاقات .

وتستخدم فى هذا المنهج مجموعة من السياسات التقريبيه والتوفيقية التى تقرب بين وجهات النظر الخاصه للاطراف المتفاوضه وان كانت هذه السياسات لا تمنع من وجود بعض التنافس المشروع المطلوب تنفيذه بين اطراف القضية المتفاوضه وأهم هذه السياسات ما يلى :-

(١) سياسات التفهم :

وتقوم على فهم واستيعاب ، وتفهم ، وادراك ، والتعاطف مع مشاكل الاخرين ووضعها الاعتبار عند اتخاذ القرار أو عند التقدم بنوعية معينه ، فعلى سبيل المثال فان معرفة الشركة الام بظروف الطاقة الانتاجية لاحدى شركاتها التابعة وظروف التشغيل والتمويل داخلها يجعلها تتفهم مطالب أو مواقف الشركة عند وضع الخطة العامة لها ، والعمل على مساعدتها لمواجهة هذه المشاكل والتغلب عليها .

(٢) سياسات تبادل وجهات النظر :

وتقوم هذه السياسات على تبادل الاراء والافكار والتعبير صراحه عن وجهة

نظر كل طرف للطرف الاخر للوصول الى رأى مشترك مقبول من الطرفين وبالتالى تلافى الخلافات والعقبات التى تقوم بينهما .

(٣) سياسات التعاون أو المشاركه :

وفيما تقوم الشركة الام بحث وتحفيز الشركات التابعة على مشاركتها الفاعلة فى اعداد خطط الانتاج والتسويق ، والتمويل ، والتقدم باقتراحاتها وبرامجها فى صورتها الاوليه والتعاون مع الشركة الام فى وضع الخطة العامة النهائية والمشاركة بفاعلية فيها ، كما تمارس الشركة الام دور المدير الناجح فى مناقشة موضوعية مطالب كل منهم بتقديم مقترحاته من اجل خطة عمل الادارة ، وامكانيات كل منهم فى تنفيذ هذه المقترحات ، ومن ثم تأتى الخطة النهائية للشركة الام متوافقة مع ظروف وامكانيات وقدرات جميع الشركات التابعة لها ومع امكانياتها وقدراتها هى بالذات ، ومن ثم تضمن نجاحها وفاعليتها بشكل كبير .

(٤) سياسات التبنى والتأييد :

طالما وجد أحد الاطراف ان مقترحات الطرف الاخر مطابقة لرغباته او لا تتعارض كثيرا مع هذه الرغبات فانه يكون من المناسب له تبنى هذه المقترحات وتأييدها والموافقة عليها .

ومن ثم يكون من الضرورى أن يتفهم كل طرف من أطراف القضية التفاوضية حقيقة موقف وظروف الطرف الاخر وان يعرض كل منهم حقيقه ظروفه وأوضاعه على الاخرين وازاله اى لبس او التباس بينهم حتى يكون كل طرف منهم ملما بهذه الابعاد ويعمل فى نطاقها من أجل تعظيم العائد المشترك للاطراف .

خاصة وان أى اختلال أو خسارة لأحد الاطراف أو عدم وفاء بتعهدات التزم بها تجاه الاخرين سوف تلحق أقصى الضرر بالاطراف أو الطرف الاخر ومن ثم فان العملية التفاوضية وفقا لهذا المنهج ما هى الا خطوه او مرحلة جديده على طريق التعاون وتقوية المصالح المشتركه بين الاطراف ، وبالتالى فان ما يتم التوصل اليه يدور فى اطار من الاتفاق العام

المشترك والتراضي والاقتناع التام بين الطرفين المتفاوضين ، ويصبح التفاوض وفقا لهذا المنهج مناسبة جديده لتحقيق هذا الهدف ٠

ويعتمد هذا المنهج على توافر العناصر الاتية :

١ ـ الصدق الى أقصى مدى ٠

٢ ـ الصراحة الى أقصى مدى ٠

٣ ـ المكاشفه الى أقصى مدى ٠

٤ ـ التفهم التام الى أقصى مدى ٠

٥ ـ التعاون الى أقصى مدى ٠

ويستخدم هذا المنهج كما سبق ان اوضحنا بين اطراف تربطهم علاقات دائمه ومصالح مستمره وبينهم نفع متبادل ومكاسب مشتركه لفتره زمنيه ممتده أو على الاقل في الوقت الراهن ، وان كان يجب التحذير من ان أستخدام هذا المنهج على اطلاقه دون دراسة واقعية لحقيقة نوايا الطرف الاخر يترتب عليه خساره مؤكده في المستقبل عندما تتحول الصداقه الى عداء ، والمحبه الى كراهيه ، والتقارب الى نفور ، ومن ثم يستطيع الطرف الاخر بما حازه من معلومات كامله عن الطرف الاول ، الاضرار به ضررا بالغا ، خاصه وأن من المتعارف عليه ان هناك تقلب دائم في العلاقات بين الافراد والجماعات وبين الدول والحكومات ، فلم يعد هناك استقرار دائم في شكل العلاقه الحاكمة وبين هؤلاء جميعا ، ومن ثم لم تعد هناك صداقه دائمه بين طرفين مهما قربت العلاقات وتشابكت المصالح وتوحدت الاهداف والاتجاهات ، فنظره تاريخيه لتطور العلاقات سواء بين المنظمات أو بين الدول أو بين الافراد تظهر بوضوح مدى التقلب في المواقف بينهم وتبادلهم الادوار والمراكز ، فأصدقاء الامس ، أصبحوا اعداء اليوم واعداء الامس أصبحوا حلفاء واصدقاء اليوم ٠

ومن ثم فان الحساب الدقيق للمنافع والمكاسب المشتركه يجب ان يأخذ في حسبانه البعد المستقبلي وامكانية تحول المواقف ومن ثم يستخدم هذا المنهج بدرجه معينه من الحرص يساعد على تعظيم العائد والمكاسب وفي الوقت نفسه يقلل من

احتمالات حدوث خسائر مستقبلة نتيجة لتحول المواقف ، فالادراك الواقعي للحقائق المجرده التي تربط بين الاطراف يدعم هذه المكاسب ، ويعمل على استمرارها ، وفي الوقت نفسه يمكن اختيار المنهج المناسب للعملية التفاوضية .

ووفقا لمنهج المصلحة المشتركة يتم تقسيم كافة القوى المؤثره في العملية التفاوضية أو المتأثرة بها الى اربعة انواع رئيسيه هي :-

١ ـ قوى صديقة يمكن اكتسابها والحصول على تأييدها ومساندتها للجهود التفاوضية .

٢ ـ قوى معادية لايمكن افتقادها أو تغيير موقفها .

٣ ـ قوى محايدة يمكن جذبها وجعلها قوى صديقة مؤثرة .

٤ ـ قوى محايدة يمكن تحييدها وعزلها أو عزل تأثيرها على العملية التفاوضية .

وتتم هذه التصنيفات ، وفقا لحسابات بالغة الدقة وغاية في التعقيد تتناول كافة الجوانب الخاصة بالمصالح القائمة حاليا ، والمتوقعة مستقبلا ، والتي يمكن ايجادها ، أو العمل على احداثها وفقا لمخطط مرسوم ، ومن ثم يصبح العالم كله مجالا للعمل التفاوضي ، أو مسرحا شاسعا ومتسعا للعملية التفاوضية والتي بناء عليها يتم تقسيم كافة اطرافه الى مؤلفين ومخرجين وممثلين وعازفين وعمال يقومون بالجهد المسرحي التفاوضي ، والى مشاهدين يستمتعون ويتابعون هذا الاداء التفاوضي ، والى افراد ينتظرون دورهم في الخارج ويتطلعون على الحصول على تذاكر المسرح للدخول اليه ، والى افراد لايهمهم الامر ولا يعنيهم كثيرا العمل التفاوضي ولا سبيل الى جذبهم اليه ، ومن ثم يتم ايضا تقسيمهم الى انواع أكثر فاعلية هي :-

١ ـ النوع الأول :-

اطراف مستفيده يمكن السيطرة عليها ، وزيادة الروابط معها وتنمية العلاقة والمصلحة المشتركة بيننا وبينها ، وتعظيم قدرتها وتقوية اداءها وتوجيهه بما يخدم الاهداف والمصالح المشتركة .

٢ ـ النـوع الثانـي :ـ

اطراف تتطلع الى الاستفاده ، والى الحصول على نصيب أو عائد من المنافع والمصالح المشتركة التى يمكن منحها اياها ، ومن ثم يمكن جذبها الى مائدة التفاوض ، وتعميق المصلحة المشتركة معها .

٣ ـ النـوع الثالـث :ـ

اطراف لايهمها الامر كثيرا ، ولاترغب فى الحصول على أى من المنافع أو المصالح المشتركة ، ويفضلون ان يكونوا بعيدا عنها ، مكتفين بدور المراقب الهامشى الذى لا دور فعال له ، وهذا النوع يتعين اهماله وتنحيته جانبا النسبى حتى .

٤ ـ النـوع الرابـع :ـ

اطراف ذات طابع منافس ، عدائى ، تتصارع ، وتعمل للحيلولة دون زيادة مكاسبنا وتنمية امتيازاتنا ومنافعنا ، نظرا لوجود تعارض فى المصالح ، وهذه علينا ان نعمل على تقليل وتقليص حدة التعارض بيننا وبينهم وتحويل المنافسه الى مشاركة بالبحث عن مجال جديد أو مجال قائم يتم المشاركة فيه سواء فى جميع مراحل العملية الاقتصادية (تمويل ، بحوث ، توريد ، تصنيع ، تسويق) أو فى مرحلة من مراحلها .

ومن ثم يتم التعارض بشكل فعال ونستطيع ان نجنى معه المكاسب بصورة افضل وأكبر .

وفقا لهذا المنهج ومن ثم يتم توفير الوقت والجهد أمام الشركات والمؤسسات ووضع أسس المناهج التفاوضية واستراتيجياتها بنجاح ، وأكثر استخدام لهذا المنهج وهو التفاوض بين افراد العائله الواحده أو الاسرة الواحدة أو المنظمة الواحدة أو الدول التى يمكن ان يجمعها تكتل اقتصادى واحد ..... الخ .

المبحث الثالث

منهج التحليل الكمي

نتيجة للتطور العلمي الحديث واتجاه كثير من العلماء الى أستخدام علوم الرياضيات والاحصاء في معالجة القضايا الانسانية والاجتماعية . وتطويع البيانات والمعلومات وأمكان معاملتها كميا ، أمكن أستخدام الحاسبات الاليكترونية في معالجة البيانات والمعلومات وأستخراج المؤشرات والحكم على النتائج وقياس الاتجاهات وتحديد البدائل وقياس مدى فاعلية كل بديل . وتقييم احتمالات نجاحه وهي أمور لازمة لاتمام العمليات بنجاح .

ويقوم منهج التحليل الكمي في التفاوض على أستخدام علوم الاحصاء وعلم الرياضيات ، وعلوم الاقتصاد القياسي ، وعلم الحساب ، وتطويعها للتعامل معها اليكترونيا بالحاسبات الآلية .

ويعتمد هذا المنهج على أستخدام أدوات التجريد المنطقي الكامل للحقائق التي تقوم عليها القضيه التفاوضيه ووضع الاوزان النسبيه أو التناسبيه للمكونات الخاصه بكل عنصر أو حقيقه جزئيه خاصة بالقضيه التفاوضية واعطاء لكل منها ارقاما مجرده " اوزانا محدده معبرا عنها كميا أو رقميا " ـ يتم حساب أحتمالاتها وابعادها وجوانبها ، ومدى المكسب أو الخساره المترتبه على الحصول عليها أو عن التنازل عنها وتقوم نظريه الاحتمالات بدور كبير في هذا المجال .

وترجع أهمية أستخدام المنهج الكمي في عملية التفاوض الى تزايد عدد وحجم المتغيرات والبدائل التي تحكم عملية التفاوض وتعدد الاحتمالات التي ترتبط بأستخدام كل بديل وتعقدها الى درجة يصعب قياسها سواء من حيث الكم أو من حيث الأثر ، سواء كان احتمالي فرضي " مفترض " أو كان حقيقه واقعه موكده ، وسواء كانت كامنه

مختفية أو كانت سائرة عليه ، ويصبح المطلوب في أي هذا بدقة للتعامل معه ، ومن هنا دخلت علوم الرياضة والاحصاء والقياس في علم التفاوض وأصبحت تشكل منهجا متكاملا في ذاته من مناهج علم التفاوض الهامة ، ويستخدم في هذا المنهج عدة أساليب لاجراء القياس الكمي ، وتوجيه العملية التفاوضية وفقا للمؤشرات المستوحاة منها، وأهم هذه الاساليب ما يلي :-

١ ـ أسلوب تحليل الاجزاء المتداخلة ويطلق عليه البعض أسلوب التحليل القطاعي المتداخل .

٢ ـ أسلوب تحليل المصفوفات .

٣ ـ أسلوب تحليل النقاط الحاكمة .

٤ ـ أسلوب تحليل التكلفة والعائد .

٥ ـ أسلوب تحليل النماذج المقارنة .

٦ ـ أسلوب التحليل الرياضي الاقتصادي .

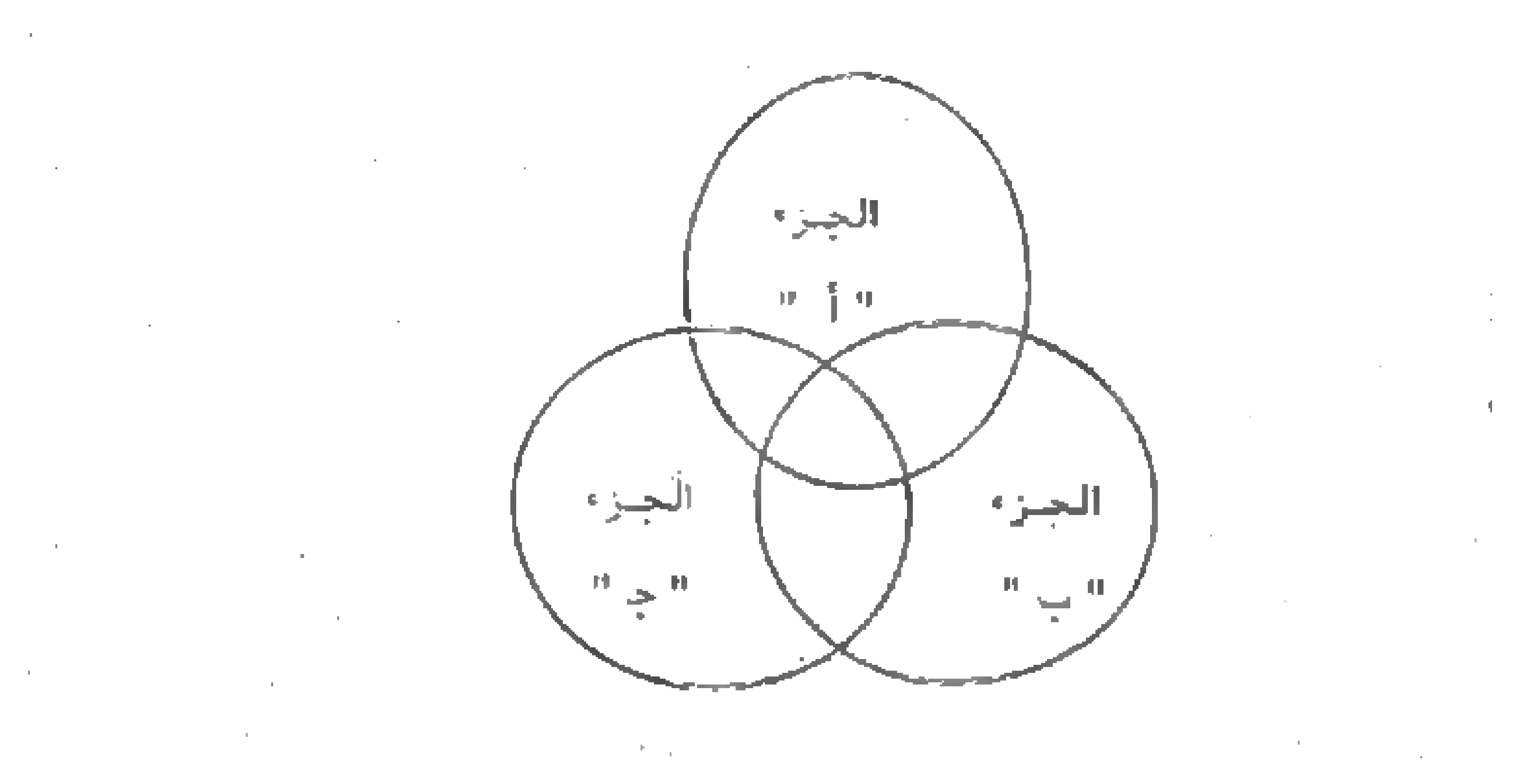
٧ ـ أسلوب تحليل النماذج التصويرية المفترضة منهجيا .

وان كان يجب القول ان هناك أساليب أخرى رياضية وقياسية ، واحصائية أمكن استخدامها في العملية التفاوضية ، وان كان هذا قد تم بدرجة أقل من الاساليب السبعة عالية وأهم تلك الاساليب ، أساليب تحليل الشبكات فيما يتصل بتخطيط العملية التفاوضية وتحديد مسارها واختصار الوقت والجهد والتكلفة وتقليل من أثر أو تأثير المحددات الحاكمة لعملية التفاوض ، خاصة اذا كانت هناك عقبات تتصل بعوامل الوقت أو التكلفة أو الجهد البشري ، أيضا أساليب تحليل البرمجة الخطية وجداول المدخلات والمخرجات ..... الخ .

ومن ثم فانه سيتم الاكتفاء بالعرض لهذه الاساليب السبعة الرئيسية ، تاركين المجال للعرض للأساليب الاخرى للباحثين المهتمين بعلم التفاوض أو في مرجع قادم اذا أراد الله ان أكون معدا له بشكل أكثر تخصصا .

أولا : أسلوب تحليل الاجزاء المتداخله :

ينبني هذا الاسلوب على حقيقه مؤداها ان كل قضيه تفاوضيه يتم طرحها على مائده التفاوض ، هي قضيه مركبه من اجزاء وان هذه الاجزاء ترتبط بينها روابط مشتركه ، وقد تتداخل الاجزاء وتتشابك الروابط ومن ثم تصبح القضيه في اطارها الكلي العام متكامله العناصر وان كانت مكوناتها تتمتع بعلاقة تبادليه مزدوجه أو مشتركه ، كما يمكن توضيحه في الشكل التالي :-



شكل القضيه التفاوضيه واجزائها المتداخله

وكما يوضح الشكل فان القضيـة التفاوضيه هي كل متكامل العناصر ، وهي في الوقت نفسه تتركب من اجزاء ، وهذه الاجزاء متداخله وترتبط معا برابطه معينه وتتأثر بالحركة العامه للمتغيرات التي تحيط وتتفاعل مع القضية سواء في اطارها الكلي المتكامل أو على مستوى الجزء أو العنصر المكون للقضية التفاوضية .

وبصفة عامة ، تتأثر القضية التفاوضيه ــ وفقا لهذا النوع من التحاليل بنوعين من المتغيرات هما :ـ

ــ النوع الأول :ـ متغيرات مستقله فاعله " مؤثـــره " . (١)

ــ النوع الثاني ـ متغيرات تابعة بها " متأثـــــــرة " . (٢)

ويلزم تحديد هذه المتغيرات تحديدا دقيقا وتوصيفها جيدا حتى يسهل التعامل معها ، وكذا التعامل بها ، في توجيه القوى التوازنيه لإدارة التفاوض وكسب جولاته بنجاح .

وبين عناصر المتغير المستقل ، وعناصر المتغير التابع توجد شبكة من العلاقات المتداخله ، والمتبادلة ، وخيوط الارتباط ، وقنوات التوصيل الناقلة للأثر ولرد الفعل بحيث تكون كل منها سبب ونتيجة للاخر ، ووفقا لهذا الاسلوب يتم تحليل القضية التفاوضية ويتم ذلك على ثلاث مراحل أساسيه هي :ـ

المرحلة الأولى : تحديد المتغيرات المستقله :

--------------------------------------- ============

وفي هذه المرحلة يتم تحديد المتغيرات المستقله ، وتجزئتها الى عناصرها الاساسية التي تشكل أساس القضية التفاوضيه ، ومعرفة نوع العلاقة التى تحكم وتربط بين هذه الجزئيات وقياس درجة الارتباط بين هذه العناصر .

---

(١) يقصد بالمتغيرات المستقله ، تلك المتغيرات التى تؤثر في عناصر القضية التفاوضية سلبا وايجابا ، ومن ثم تشكل القوى الفاعله في توجيه سير المفاوضات ، خاصـــة احداث أي تغيير أو تطوير أو تحويل في تلك المتغيرات سوف يؤثر بالفعل على القضيه ، أي أن القضيه التفاوضيه تتأثر بتلك المتغيرات ، صعودا وهبوطا ، ونموا وانحسارا ، بل أيضا وجودا وعدما .

(٢) يقصد بالمتغيرات التابعة ، تلك المتغيرات التي تتأثر بأي تغيير في المتغيرات المستقله وتصبح محصلتها رد فعل لهذا التغيير ، ويأتي شكلها النهائي واطارها العام والخاص نتيجة طبيعية للتفاعلات التي تمت على أثر التغيير الذي حدث في المتغيرات المستقله المؤثره على القضيه التفاوضيه ، ويجب التنويه والتنبيه الى حقيقه هامه هي ان المحصله النهائية أو الشكل العام للمتغير التابع لا يتحدد نتيجة لتأثره بالمتغير المستقل فقط ، بل أيضا يتحدد نتيجة لما ينبثق عن واقعه الذاتي العناصر الذاتية المكونه له .

المرحلة الثانية : تحديد الاوزان النسبيه لعناصر المتغيرات المستقلة :

في هذه المرحلة يتم وضع وتحديد الاوزان الكمية والنسبيه لكل جزء أو عنصر من اجزاء أو عناصر المتغيرات المستقله ، وقياس قوته التوازنيه في اطار التشكيل والاطار العام للمتغير المستقل ككل ، وبالتالي الاحاطة بروابطها المؤثره في اطار حركة المتغير المستقل الكلية .

المرحلة الثالثة : تحليل العلاقات بين المتغير المستقل ككل وبين المتغيرات التابعة ككل أيضا :

وفي هذه المرحلة يتم تحليل العلاقات ، والروابط الحاكمه او المتحكمة في تكوين العلاقة بين المتغيرات المستقله في اطارها الكلي وبين المتغيرات التابعة في اطارها الكلي أيضا ، ويشمل هذا بالطبع معرفة وقياس الاتجاهات المستقبلية لهذه العلاقة ، أي بأخذ عنصر الزمن في الاعتبار عند تحليل العلاقة ، وفي الوقت نفسه عدم أغفال التأثيرات التشابكيه المتبادله والمتداخله للعناصر والجزئيات .

وبصفة عامه فان أسلوب تحليل الاجزاء المتداخله ، يمكن فريق التفاوض ، أو رجل التفاوض من تجريد العناصر الجزئية لقضية التفاوضيه ، وتحويلها الى رموز كمية ووفقا لوزنها النسبي يتم دراسة أثرها وتأثيرها ، ومن ثم تصبح القضية التفاوضيه مجرد " معادله " رياضيه أمكن التعبير عنها كميا ، ومن ثم بمعرفة مكوناتها واطرافها المعلومة يمكن الوصول الى محصلتها او اطرافها الغير المعلومه

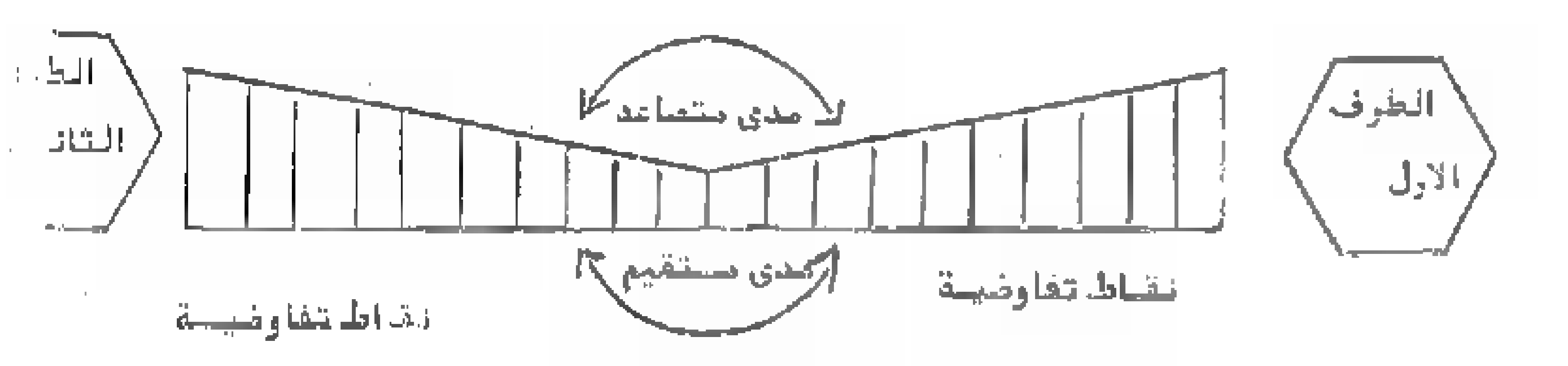
بل انه وفقا لهذا الاسلوب يمكن بناء النموذج القياسي الامثل لمعالجة القضية التفاوضيه كميا ، واستخدام الحاسبات الاليكترونية في تشكيل وصياغة الاستراتيجية المناسبة لمعالجة هذه القضيه ، كما يمكن هذا الاسلوب من استخلاص المؤشرات والتنبؤ بالنتائج ، وتوقع رد الفعل وحساب كل هذا أثناء العملية التفاوضيه وتوجيه دفه المفاوضات ، والحفاظ على قوه الدفع داخل جلساتها وأحكام الضغط على الطرف

الاخر حتى يستجيب للمطالب المحدده ٠

ويعاب على هذا الاسلوب ، أنه فى حاجة الى توصيف دقيق وتشخيص ناجح للعناد والمتغيرات وأسبابها ووضع الوزن النسبى السليم لكل منها فى اطار المعادلـة العامة أو النموذج الخاص بالقضية التفاوضية ، وبالتالى فان أى أختلال او قصور فـى أ من تلك الاحتياجات ستكون نتيجته سلبيه على سير العملية التفاوضيه وعلى تحقي نتائجها ٠

ثانيا : أسلوب النقاط المكتسبه :

ويقوم هذا الاسلوب على تحديد الموقف التفاوضى ، وتجزئه هذا الموقف الى نقاط تفاوضيه يتم التفاوض بشأنها ومن ثم تصبح القضيه فى اطارها العام مجموعة من النقاط التى يحاول كل طرف من الاطراف حيازه أكبر عدد منها والتفاوض على الحصول على نقاط الطرف الاخر وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالى :ـ



شكل رقم (   ) القضيه التفاوضيه ونقاطها المتعين اكتسابها

وبعض المواقف التفاوضيه يكون سهل تجزئتها الى نقاط ، والبعض الاخر لايكون من السهل تجزئتها الى نقاط ، وتتم هذه التجزئة بالاستعانة بالارشادات الاتية :

١ ــ معرفة وتحديد العناصر الاساسية التى يتركب منها الموقف التفاوضى للطرف الاخر ٠

٢ ــ ترتيب العناصر وفقا لاهميتها ترتيبا متسلسلا يبدأ الاول فيها برقم (١) يليه

رقم (٢) وهكـذا :

٣ ــ تصوير هذه العناصر وتحديد الابعاد الخاصة بالقضية وفقا للشكل التاليـــــة .

وجدير بالذكر ان الموقف التفاوضي لكل طرف من الاطراف ليس من الضروري أن يكون متماثلا في عدد اجزائه او في حجم وقوة عناصره ، بل أن من المعتاد أن يختلف كل موقف وكل طرف عن الطرف الآخر وفقا لما يحوزه هذا الطـــــرف . وفي العادة يتم حساب هذه النقاط عن طريق معرفة الاتي :ـ

أ ــ تحديد طبيعة القضية محل النزاع أو محل التفـــــــاوض .

ب ــ تحديد العلاقة بين أطـــــراف القضيـــة التفاوضيـــــــة .

جـ ــ تصنيف وتحديد نوع الاطراف ذات العلاقة او الداخلة في العمليـــــــة التفاوضيـه .

د ــ تحـــــديد موازيـــن القـوى الخاصـــة بكل طـــــــــــــرف .

ووفقا لهذا يتم تحديد حجم وعدد النقـاط التفاوضيـه التي سيتم التفاوض عليها والمكونة لموقف كل طرف من اطراف القضيــة .

فعلى سبيل المثال ، اذا رغب أحد الافراد في بيع سيارته المستعملة ، وان شروط الصفقة لم تكتمل بعد ، فان المجال للوصول الى اتفاق ، يتم عـــن طريق التفاوض بين البائع والمشتري ، وفي البداية يجب تحديد العناصـــــر أو النقاط التفاوضيه الخاصه بكل طرف من الاطـراف المتفاوضه ، وأهم هـــذه العناصر هي " السعر " الذي يتعين به بيع السيارة ، فالبائع يرغب فـــي الحصول على أعلى سعر ممكن ، والمشتري يرغب في دفع أدنى سعر ممكـــن ، وكلاهما تتوفر لديــه النية في أتمام الصفقة ومن ثم يمكن صياغة القضيـــة التفاوضية على النحو التالي :ـ

السعر الأقصى   السعر الأقصى

السعر الأدنى

٤٠٠	٣٠٠	٢٠٠	١٠٠	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠	٤٠٠

وتزداد العملية تعقيدا ، في المفاوضات الاكثر والاوسع نشاطا ، فعلى سبيل المثال اذا رغبت في توظيف أحد الخبراء المتخصصين لديك وجذبه للعمل لديك واقناعه بترك الوظيفة التى يعمل بها حاليا للالتحاق بالشركة التى تريد الحاقه بها يتسع المجال ليشمل كثير من النقاط التفاوضيه التى من أهمها ما يلى :

* الراتب الشهرى والمزايا النقدية .
* المركز الادارى والمزايا العينية .
* عنصر الامان والاستقرار .
* العلاوات الدورية واحتمالات الترقية لمركز أعلى .
* التفويض فى السلطه (حدود السلطه) .
* المشاركة فى الأرباح .
* معاش التقاعد .
* مكافأة نهاية الخدمة .

وغيرها من النقاط التى تكون محل بحث ودراسة وتفاوض بين الطرفين ، أنت بصفتك مدير للتوظيف بالشركة ، وهو بأعتباره الموظف المرغوب فى الحاقه بالعمل .

ومن ثم عن طريق تحديد الاولوية الخاصه بتلك النقاط ووضع الاوزان النسبية المكونه لكل عنصر يتم حساب القيمة الاجمالية للموقف التفاوضى وما تم التوصل اليه نتيجة للتفاوض ، واتخاذ القرار المناسب لكل طرف والمقبول بالطبع من الطرف الاخر او الذى أرتضاه هذا الطرف .

ثالثا : أسلوب تحليل المصفوفات :

تعد المصفوفه ، أحد الاساليب الكمية الرئيسية التى أمكن اخضاعها وتطويعها للأستخدام فى العمليات التفاوضية ، خاصة فى دراسة العلاقات والاتجاهات

المترجمة في شكل رقمي أو خطي ، ومن ثم يكون من المناسب الاستفادة من أسلوب تحليل المصفوفات باعتباره أحد الاساليب الكمية في معالجة العلاقات الخاصة بالقضية التفاوضية ، وباعتبار ان القضية التفاوضيه ، ما هي الا قضية كلية مركبة من عدد من الاجزاء أو العناصر ، ولكل جزء منها أهمية نسبية أمكن اعطائها مدلولا رقميا أو تحديده كميا ، وهي في مجموعها العام يمكن ان تشكل علاقة خطيه تبعا لتأثير كل جزء في غيره من الاجزاء الأخرى ، ومعرفة حركة واتجاه هذه العلاقة في الاطار العام للقضية التفاوضية .

وقبل أن نمضي قدما يجب أن نلقي الضوء على ما هي المصفوفه ، فالمصفوفة هي مربع أو مستطيل من الاعداد التي تأخذ شكل صفوف ، وأعمده بتساوي عدد كل منها بالنسبة لكل عمود ، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي :

(القضية أ)

	عمود	عمود	عمود
صف	١	٤	٢
صف	٣	٥	٦
صف	٢	١	٤

(القضية ب)

٢	١	٢
٢	٤	٥

فاذا نظرت الى المصفوفة (أ) يتبين لنا أنها تتركب من مربع تتساوى فيه عدد الصفوف مع عدد الاعمدة ، في حين ان المصفوفة (ب) تتركب من مستطيل تختلف فيه عدد الاعمدة ، عن عدد الصفوف ، ويطلق على الاعداد التي تتكون منها المصفوفة " العناصر " ، وذلك لانه من الممكن ان يكون عنصر

المصفوفة رمزيا ، أي لا يعبر عنه رقميا ، ومن ثم يمكن تركيب المصفوفة لتصبح معبرة عن متغيرات أمكن وضعها في اطار كمي ، وبالتالي عن القضايا التفاوضية ، أو أي من عواملها وجزئياتها .

فاذا ما قمنا بتحليل القضية التفاوضية الى عناصرها الاولية ، أعتمادا على كل من متغيراتها المستقله والتابعة حتى يمكن تصميم المصفوفة بالشكل المطلوب ، فانه يلزم اساسا ترتيب هذه العناصر وتحديد هذه المتغيرات ووضعها في اطار المصفوفة .
فعلى سبيل المثال ، اذا أخذنا عملية أنشاء مصنع ، كأحد القضايا التفاوضية يجب تحليل عناصرها وتحديد مكوناتها واجزائها المختلفة حتى يمكن تصميم المصفوفة المطلوبة وأهم الاجزاء ما يلي :-

١) " الزمن " او الوقت اللازم لانشاء المصنع (أ) .

٢) " التكلفة " او المبلغ المتعين تحمله في سبيل انشائه (ب) .

٣) " المواصفات " الخاصة بالمعدات والآلات المتعين أستخدام المصنع لها (ج) .

٤) " تسهيلات " المياه والكهرباء والطرق المطلوب توفيرها للمصنع (د) .

٥) " العاملون " المتعين اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم واعدادهم لتشغيل المصنع (هـ) .

٦) " خدمات " ما بعد الانشاء المتعين توفيرها (و) .

ووفقا لهذه العناصر السته ، يمكن رسم مصفوفة على النحو التالي :

شكل رقم (   )

نموذج لمصفوفة العوامل التفاوضية

ص	أ	ب	جـ	د	هـ	و
أ	/	أ ب	أ جـ	أ د	أ هـ	أ و
ب	ب أ	/	ب جـ	ب د	ب هـ	ب و
جـ	جـ أ	جـ ب	/	جـ د	جـ هـ	جـ و
د	د أ	د ب	د جـ	/	د هـ	د و
هـ	هـ أ	هـ ب	هـ جـ	هـ د	/	هـ و
و	و أ	و ب	و جـ	و د	و هـ	/

ومن ثم فان تلك العناصر والجزئيات المشكلة للقضية التفاوضية تم ادخالها
ـفوفة ، وتحديد التأثير التناسبي لكل منها على الاخر ، أي تحديد العلاقة
ـادلية بين المتغيرات بعضها البعض ، خاصة وان من الجدول السابق يتضح أنه
ـع كل متغير من المتغيرات مره في شكل " صف " ، والمره الاخرى في
ل " عمود " لقياس التأثيرات المتبادله بينه وبين المتغيرات الاخرى وفقا
ـزان المختلفة بكل متغير .

أما العلاقات المتماثله ، أو المتطابقة فمن الواضح أنها لاتأخذ قيما ، فعلى
ـيل المثال فان تفاعل الجزء (أ) كعمود في المصفوفة ، مع الجزء (أ) كصف

فيها تفاعل يلغى بعضه ، بعضا أي متماثل ومن ثم فانه لايعطى نتيجة معينة وكذلك تفاعل الجزء (ب) كعمود مع الجزء (ب) كصف يلغى تأثيره ايضا ، وهكذا باقى الاجزاء والعناصر الاخرى ٠

ومن ثم يهتم فقط في العملية التفاوضية بعلاقة المتغير ، ليس مع نفسه ، ولكن مع غيره من المتغيرات حتى يمكن تحديد اتجاه العلاقة ودرجتها وكيفية التأثير عليها ، ومن ثم يمكن قياسها مهما تشابكت عناصرها أو تداخلت عواملها ٠

ومن ناحية اخرى ، فانه في الوقت نفسه على تحويل التشابكات أو التداخلات التي تتم رياضية مترجمة في شكل رقمي يسهل التعامل معه ، وقد تستخدم في هذا المجال الحاسبات الالكترونية في ازدياد حجم المحفوظات أو كثرة عددها وفقا لتنوع المتغيرات ، وتجزئتها ، والعوامل المؤثرة فيها والمتأثرة بها ٠

رابعا : أسلوب تحليل التكلفة (١) والعائد (٢) :

وهو من أكثر الاساليب الكمية المستخدمة في عمليات التفاوض ، والذى من خلاله يتم ترشيد القرار التفاوضي الى حد كبير وفقا لعمليات الربح والخسارة التي تتحقق نتيجة لاتخاذ قرار معين سواء بالقبول أو الرفض ، أو القيام بمبادرة ما اثناء العملية التفاوضية ، ووفقا لهذا الاسلوب يتم النظر الى زاويتين أساسيتين هما :

---

(١) يقصد بأصطلاح " التكلفة " وفقا للمفهوم التفاوضي : جملة النفقات أو الالتزامات التي يحملها الفرد نتيجة لما اسفرت عنه جهوده التفاوضية ولفترة معينة من الزمن ، وبشكل يمكن حسابها أو تقديره تقديرا شديد القرب من الحقيقة ٠

(٢) يقصد بمصطلح " العائد " وفقا للمفهوم التفاوضي ، مقدار المنافع أو الحقوق التي يحصل عليها الفرد ويستفيد منها أو يتمتع بمزاياها نتيجة جهوده التفاوضية ، ويشترط البعض ان يكون من السهل حساب هذه المزايا والعائدات أو تقديرها بشكل سليم ٠

الزاوية الاولى : طبيعة القضية التفاوضية :-

تتصل هذه الزاوية بطبيعة القضية التفاوضية ، من حيث هل هى اجتماعية شخصية ، أو هل هى اقتصادية تجارية ، أو هى سياسية حزبية أو هل هى حربية عسكرية ... الخ .

ولكل منها يحتاج الى تحديد اجمالى التكاليف والعوائد التى تتصل بكل قضية من قضايا التفاوض والعائد وفقا لهذا ينقسم الى نوعين هما :-

١ ــ عائد مادى محسوس أو ملموس يمكن حسابه بدقة .

٢ ــ عائد معنوى غير ملموس يخضع تقديره وحسابه للعامل الشخصى .

ومن خلال حساب هذا العائد يتم تحديد طبيعة القضية التفاوضية بشكل مناسب ، ومن ثم يتم تغطية الزاوية الاولى .

الزاوية الثانية : النتيجة المتوقعة من التفاوض :-

وتتعلق هذه الزاوية بالنتيجة التى يمكن تحقيقها باستخدام هذا الاسلوب من التحاليل الكمية ، أى من القدرة على ترشيد القرار المتخذ وفقا لعوامل التكلفة والعوائد المتحققة من خلال ما تفرضه نتيجة التفاوض من التزامات على الطرفين المتفاوضين ، وما تحققه من حقوق لكل منهما ومدى قبول أطراف التفاوض ورضائهم من هذه النتيجة التى تم التوصل اليها .

ويجدر الاشارة هنا الى ان تقليل التكاليف ، أو تفادى الالتزامات وتخفيفها الى ادنى حد ممكن هو شكل من اشكال تعظيم العائد أو زيادة المنافع ، بل انه يجب حسابها على اساس كونها عائد حقيقى بالايجاب ، خاصة اذا كانت تلك التكلفة أو الالتزامات تمثل اعباء شديده على الطرف المتفاوض ومن ثم فان أى تخفيف أو تخفيض أو ازالة لها تمثل مكسبا أكيدا لهذا الطرف .

ويحتاج أسلوب تحليل التكلفة والعائد الى كفاءة خاصة في التحليل وقدر

عاليه في حساب التكاليف والعوائد خاصة غير المادية أو المعنوية حتى يمكن

للمفاوض معرفة حجم الالتزامات " كم التكاليف " ، ومقدار الحقوق " كم العائد

المرتبط بكل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أو بكل نقطة من النقـــاط

المتفاوض بشأنها .

ويجب التنويه ، أن هذا التحليل للمنافع أو لتكاليف وعناصر القضيـــة

التفاوضيه يتم فى اطار من المنفعه أو التكلفة الكلية للقضية التفاوضيه ككل ، وال

يجب ان ينظر اليها بشكل كامل وشامل ، ومن ثم يمكن لمتخذ القرار تقييـــم

وترشيد استراتيجياته وتكتيكاته التفاوضية فى كل مرحلة من مراحل التفاوض بحيث

يمكن له حساب أو معرفة حجم المكاسب التى حصل عليها ومقدار الخسائر التي

تحملها ، ووفقا لذلك يتم أتخاذ القرار .

فاذا كانت المنافع - من وجهة نظرنا - أكبر من التكاليف ، دل ذلك

على نجاح المساعى التفاوضية وكفاءة القائمين بها ، والعكس صحيح .

خامسا : أسلوب التحليل الانتقادى (الحساس) :

يقوم هذا التحليل ويعتمد أساسا على مدى براعة القائمين

بالعملية التفاوضية ، وقدرتهم على الاستشفاف ، والتنبوء بالظروف التي

قد تسود مستقبلا ، والاحاطه بكافة المتغيرات وتأثيرها على القضيـة

التفاوضية ، وعناصرها ، وجزئياتها ، وتفاعلهم جميعا فى تكوين البنيـة

أو الهيكـــل العـام للقضـــية التفاوضيـــة بكافـــة أبعادهـــا

وجوانبهـــا .

ويختص هذا النوع من التحليل على مدى حساسية القضية التفاوضية
[للمت]غيرات المختلفة التي قد تسود في المستقبل ، مما يستلزم معه دراسة
دقيقة لبدائل افتراضية يتم بناء عليها توقع سلوك الطرف الخصم المفاوض ، أو حركة
[حر]كية المفاوضات بالشكل الذي يمكن معه فهم وأكتشاف النواحي الغامضة في
[سل]وك هذا الخصم والتعامل معه بنجاح .

كما أن اختبار مدى حساسية بدائل القرارات التفاوضية ، أو القرار المتخذ
[للم]تغيرات المتوقع حدوثها تعطي للمفاوض ارشادات هامه ومؤشرات فعاله لترشيد
[فع]الية سلوكه التفاوضي ، وقراراته المتخذه .

ومن ثم يتم اختبار مدى حساسية هذه القرارات في ظل سيادة أو انحسار
[متغ]يرات معينه لمجموعة من المتغيرات القائمة أو المتوقع حدوثها مستقبلا ، وبناء
[عل]يه يتم اختيار القرار الامثل ، أو على الاقل معرفة افضل الظروف التي تساعد
[عل]ى انجاح القرار الذي تم اتخاذه ، ومن هنا تقوم برسم خطة لايجاد هذه
[الظ]روف في التوقيت المناسب لانجاح القرار المتخذ في العملية التفاوضية .

وتستخدم اختبارات الحساسيه في نقد وتحليل كل جزء من اجزاء القضيه
[الت]فاوضية ، والخروج بمعلومة جديدة من هذا النقد أو من ذلك التحليل الانتقادي
[تس]هم في استنباط حل أو علاج جديد للقضيه التفاوضية ، أو معالجة لجزئية
[م]ن اجزائها بشكل ناجح فعال .

ووفقا لهذا الاسلوب يتعين توافر عدة عناصر لازمة هي :-

أ- ان تكون القضية التفاوضية قد تم دراستها دراسة مستفيضه متعمقه متبحره
تحيط بكافة ابعادها وجوانبها ، ومن ثم امكن تحديد هذه العناصر والجزئيات
سواء كانت الاساسيه أو الفرعيه وبشكل دقيق .

٢ ـ ان يتم بحث العناصر والجزئيات الاساسيه وفقا للحقائق المجـــرده (١) المستنده الى الواقع الفعلي الذي يتم التفاوض من أجل تعديله أو تغييره ولايجب ان يتم البحث في اطار غيبي شخصي قائم على الامانـــــــي والتمنيــات ٠

٣ ـ ان يتم البحث والتحليل في جو من الترابط المنطقي ، ووفقا لقوانيــن الرشادة العقلية ، دون ان تتداخل فيها العوامل العاطفية أو الجوانـــب الشخصية وأن كان يجب الاستناد الى كم قياسي يخضع تركيبه لـــلاوزان النسبيه والتي بموجبها يتم تحديد الاثر المتبادل أو المتشابك المؤثـــر بين العناصر ، والجزئيات والمتغيرات والثوابت الخاصة بالقضية التفاوضيا

٤ ـ ان تستنــد الحقائق التي تم تشخيصها الى توثيق علمي أو تاريخي مؤيـــد بالتجربة العلمية أو المستندات والوثائق التي يمكن الرجوع اليها والتحقــ من صحتهــا ومن سلامتها وقدرتها على التأكيد على صحة وسلامة الحقيقـــة المدعي بها ومن صدقها ، سواء بشكل اجمالي أو عن طريق تناول عناصرها ومكوناتها ٠

٥ ـ يقوم هذا الاسلوب على تجزئة القضية التفاوضية الى حقائق كل منها يرتبط بجزئية من الجزئيات ، يتم تناول كل جزء منها بالتحليل المتعمق والانتهاء من هذا الت بموقف محدد وواضح ودقيق ، بعيدا عن أي تشعب أو انتشار ومن ثم يمكن القضاء على حالة عدم التأكد الناجمة عن تشعب الجزئيات وتعدد العناصر ، ومن ثم يمكن ال على التعارض وصعوبة الالمام الشامل بعناصر القضية التفاوضية التي تواجـــه المتفاوضين حول قضايا معينه خاصة اذا كانوا يتصفون بقصور الرؤيه ، أو عــــ الادراك الشامـــل ٠

---

(١) يجب التحذير من أن ليس هناك " حقيقة " موكده أو مجرده في العملية التفاوضية ، بل انه المتعارف عليه ان هناك " حقيقة " مشخصة ترتبط بقدرة الشخص أو الفرد المفاوض على استجلاء الحقيقة كلما أمكن التفاوض بشأنها بنجاح ، بل وتعظيم المكاسب وتقليل الخسائر ، خاصة وأن " في التفاوض لاتنصرف فقط الى الواقع الحالي بل انها كثيرا ، بل يمكن القول دائما ترتبط بالماضي وتنصرف الى احتمالات المستقبل وهي في هذا الاتجاه الاخير ترتبط بقدرات المفاوض الشخصيه ال كبير من حيث قدرته على الرؤيه المستقبليه واستشفاف حقيقة القوى الفاعله والمفعول بها في المنظور المستقبلي للقضية المتفاوض بشأنها ٠

٦ - يتم اختبار مدى حساسية كل معالجة أو قرار يمكن اتخاذه في العملية التفاوضية وتأثره بسيادة أو انحسار عامل معين من العوامل ذات العلاقة بالقضية التفاوضية ، واقتراح عدة بدائل لهذه التأثيرات تمثل الدرجات المختلفة لسيادة وانحسار هذا البديل وفي ظل بيئة متغيرة الظروف والاوضاع ، حتى نستطيع التعامل مع عناصر القضية التفاوضية في ظل هذه الظروف المختلفة والانتصار على الخصم العنيد الذي يجلس امامنا الى مائدة التفاوض .

ولقياس نتائج كل تأثير على القضية التفاوضية ومن ثم يمكن التعامل معها بنجاح .

ومما تقدم يتبين ان هذا الاسلوب يمكن المتفاوض من الاحاطة بكافة ابعاد القضية التفاوضية ، وجزئياتها ، وان يكون قادرا على ايجاد ومعرفة الروابط المنطقية ذات العلاقة والارتباط المؤثر والمتأثر بالعملية التفاوضية .

وعلى هذا فان القيام بتحليل القضية التفاوضية متداخلا ومتكاملا يتناول كل جزئيه من جزئياتها ومتغيراتها الحاكمة وثوابتها المحكومة ، ووضع تصور محدد للاطار الذي تتم في نطاقه عملية التفاوض وتعديل وتوجيه ومراقبة العملية التفاوضية للتأكد من ان التفاوض يتم دائما في نطاق هذا الاطار وفي حدوده ، لايتجاوزه ولاينحرف أو يبتعد عنه ومن ثم يسهل اتمام العملية التفاوضية بنجاح وتمكين فريق التفاوض من تحديد مصادر البيانات وتوثيق ادعاءاته من النواحي المرجعية التاريخيه وتقديم الوثائق المؤيده لذلك .

ويمكن هذا الاسلوب من تحديد المطالب الحقيقية الممكن التقدم بها وكسب الجولات بها ، وكذا المطالب الخداعية القائمة على المغالاه دون سند أو وثيقة أو حقيقة تنبني عليها وان الهدف منها الضغط على الفريق الاخر أو كسب الوقت أو اقناعه بعدالة المطالب الحقيقية وأن تحقيقها هو قمة العدالة والا سيجد نفسه أمام مفاوضون آخرون أكثر تشددا سيطالبون بالمطالب الاخرى المغالى فيها .

ومن ناحية اخرى يكون من السهل الحكم على تطور القضية التفاوضية ، ومعرفة افضل الاساليب اللازمة للرقابة على سير العملية التفاوضية ومتابعتها ، وكذا افضل الطرق للوصول للهدف ، فضلا عن سهولة واكتشاف أوجه القصور ، والعيوب ، والمثالب المختلفة ، والسقطات أو الغلطات التي وقع فيها مخططوا أو منفذوا العملية التفاوضية والقائمين عليها ، ونقاط القوة والضعف حتى يتم تدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ومن ثم تحقيق الاهداف التفاوضية المطلوبة .

خامسا : أسلوب تحليل النماذج المقارنة :

ويطلق على هذا الاسلوب بين " أهل المهنة " اسلوب تحليل ومحاكاة التجارب السابقة ، سواء التي قام بها فريق التفاوض نفسه ، أو تلك التي قام بها مفاوضون آخرون معاصرون أو غير معاصرون .

ومن المتعارف عليه أن أي موقف تفاوضي بين أي من اطرافه ، هو موقف ليس جديد تماما ، بل انه يحصل في بعض جوانبه ، أن لم يكن في كلها تشابها مع مواقف تفاوضية سابقة ، خاصة وأن الخبرة العملية أثبتت في بعض جوانبها ان التاريخ التفاوضي ، ما هو الا محطة لتجارب مفاوضات الاخرين ونتائج اعمالهم وانه ايضا يعيد نفسه مرات ، ومرات ، ومرات ، وان كان بصورة مختلفة قليلا أو بعض الشيء .

ومن ثم فان خبرة رجل التفاوض لا تكتمل دون معرفته لتجارب المفاوضين الاخرين وما استخدموه من مناهج ، واستراتيجيات ، وسياسات ، وتكتيكات في العمليات التفاوضية ، وما تعرض له كل منهم من ضغوط وظروف تفاوضية والاخطاء التي وقعوا فيها ، والنتائج التي توصلوا اليها ، وحققها كل منهم وينصرف هذا الى كافة النواحي التي احاطت بهم وصفاتهم الشخصية .

ومما سبق يمكن القول ، انه لم يعد من المقبول أن يتم طرح تجـارب الاخرين جانبا ، بل اصبح من الضروري تحليل هذه التجارب ، والوقوف علـى المناهج والاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات والادوات التي اتبعت في كل منها ومدى نجاحها في تحقيق الهدف من استخدام كل منها ، واسباب الفشل واوجه القصور التي شابت استخدامها في مرحلة من المراحل ٠٠٠٠ الخ ٠ حتى يمكن الاستفادة من كل هذا في مفاوضاتنا الحالية والقادمة ٠

فالمفاوض الماهر مثله في ذلك مثل الجراح الطموح ، الذي عليه ان يتابع عن كثب وبجد ، حديث تجارب الجراحين الآخرين ، ومعرفة ما استحدثه كل منهم من ادوات جراحية وطرق جديدة لاجراء العمليات ، واختيار ما يناسبه منها والعمل على تعظيم مهاراته وقدراته وبراعته فيها ، بل وابتكار الجديد الخاص به وتطويره لتحقيق اقصى درجات النجاح في عملياته التفاوضية ٠

ويتم استخدام هذا الاسلوب من التحليل في العمليات التفاوضية وفقا للخطوات الاتية :-

١ ـ تحديد النموذج الواقعي للتجربة التي قام بها الاخرين ، أو التي قام بها فريق التفاوض من قبل فيما يتصل بالقضايا المماثلة أو المشابهه للقضية الحالية التي يتم تناولها بالتفاوض ٠

وينصرف هذا التحديد الى كافة جوانب التجربة التفاوضية السابقة ، أي من حيث مكوناتها ، وعناصرها ، وجزئياتها ، وعواملها المؤثرة فيها ، وتلك المتأثرة بها ، وانماط العلاقات بين هذه العوامل وتفاعلها سلبا وايجابا ، وصدا وجزرا ، وسيادة وانحسار ٠

(٢) تحديد المناهج والاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات والادوات التى استخدمها كل طرف من اطراف القضية محل الدراسة (القضية السابقة) والدور الذى قام به كل طرف من الاطراف المتفاوضة فى معالجة كل جزئية من الجزئيات ، وكيفية استخدام كل طرف للادوات التى استعان بها والنتائج التى حققها والاثار التى ترتبت على العملية التفاوضية .

(٣) رسم اطار فكرى عام عن القضية التفاوضية ، فى اطار الظروف المحيطة بهما ، استنادا على ما سبق دراسته من قضايا تفاوضية ، وكلما كان الاطار الفكرى متماثلا سواء فى محور القضايا ، أو فى محيطها العام المتصل بالبيئة والمناخ والظروف التى يتم التفاوض بشأنها ، كلما امكن الاستفاده من التجربه السابقة .

(٤) قياس درجة خطوره ، أو كفاءة كل عامل من العوامل الخاصه بالقضية محل التفاوض ، وتحديد التكتيكات والادوات المناسب لمعالجته فى اطار الجزء المتفاوض بشأنه وتحديد الأهمية النسبيه لكل حقيقه من الحقائق المكونة للقضية التفاوضية ومدى ما يناسبها من تكتيكات واحتمالات نجاح هذه التكتيكات ، وافضل الادوات التى أثبتت قديما والمفضل الاستعانة بها حديثا .

(٥) الاستفادة من المقارنه الموضوعية بين النموذج التفاوضى المزمع بناؤه واستخدامه حديثا ، وبين النموذج التفاوضى القديم الذى تم أستخدامه سابقا ، وتعديل التكتيكات والادوات وفقا للنتائج المتحققه من أستخدامها ، ومحاولة الوصول الى نمط تفاوضى أفضل أو انسب يعظم العائد والارباح ويقلل من الفاقد والتكاليف .

وغالبا ما يتم ترجمه هذا كله كميا بالاستعانه بالاساليب الرياضية الكمية وادوات القياس لوضع الاوزان النسبيه والتحديد الكمى للعوامل الخاصه بالقضية التفاوضية وقياس الاحتمالات المستقبلية لسير القضية ككل ولاستخدام التكتيكات والادوات التفاوضية التى وقع عليها الاختيار ، ومن ثم يمكن رسم المسارات الصحيحة والسليمة للنشاط التفاوضى ، ومقارنة الاداء التفاوضى ومعرفة مدى تقدمه او انحرافه عن المسارات الصحيحة .

ويجب التحذير من خطورة هذا الاسلوب ، فأي خطأ في تقدير أو فـــــي تشخيص الحقائق والتجارب السابقة ، قد يؤدي الى عيوب مهلكة ، خاصـــــة ما قد ينشأ نتيجة للاستعانة بتجارب شعوب أو دول أخرى ، ذات نمط معيشـــي ومكاني وظرفي مختلف ليس فقط من الناحية الاجتماعية ، بل أيضا من نواحــــي الثقافة والظروف الاقتصادية والسياسية .... الخ .

وعلى هذا يتعين معرفة حدود الانحراف ومداه وقياس أثره ومـــن ثـــم تحديد مدى صلاحية الاسترشاد بالنماذج السابقة وتطبيق اجزاء منها فـــي عملية التفاوض المزمع القيام بها .

سابعا : أسلوب تحليل النماذج المفترضه منهجيا :

يرتبط هذا الاسلوب بشكل كبير بالاسلوب السادس السابق تناولـــه ، بل يرى البعض أنه يمثل أحد مراحله الختاميه ، فبعد أن يقوم المفاوض الناجـــح باستيعاب خبرات وتجارب الاخرين ، ونتائج جهودهم التفاوضية ، يبدأ فـــي رسم أو تصور نمـــوذج افتراضي لما سيكون عليه العمل التفاوضي الخاص بالقضيه المطلوب قيامه بالتفاوض بشأنها .

ويستعين المفاوض وفقا لهذا الاسلوب ويستند على مجموعة من الخطـــوات هـــي :

(١) تحديد الهدف النهائي ، أو مجموعة الاهداف النهائية التي يجب التوصل الى تحقيقها ، وكذا مجموعة الاهداف المرحليه الموصلة لتحقيق الهـــدف النهائي ، والمراحل الزمنية المتعين تحقيقها فيها ، ومن ثم وضع المهـــام التفاوضية المتعين القيام بها .

(٢) وضع البرامج التفاوضية،وتحديد الاستراتيجيات،والسياسات،والتكتيكـــات

، والادوات التفاوضية،وتوزيع الادوار على فريق التفاوض وفقا لقدرات وخصائص كل فرد منهم وتحديد صلاحياتهم بما يضمن تعظيم ادائهم وقدرتهم وتحقيقهم الهدف المطلوب ، وفي الوقت نفسه تقليل الفاقد من عناصر الوقت والجهد والتكلفة التي نتكبدها نتيجة للعملية التفاوضية ٠

(٣) اعداد فريق التفاوض ، وتدريبه في اطار النموذج المفترض للعملية التفاوضية وما يتطلبه من الوصول الى مهارات معينة وتزويده بالمعلومات والادوات المتعين أستخدامها ٠

(٤) تمثيل الادوار ورسم الخطط والتنبؤ بسلوك الفريق الاخر ومسار القضية التفاوضية وفقا لكافة الاحتمالات والاستعداد لها بالخطط المضاده المناسبه خاصة فيما يتصل بالعقبات والمشاكل والعراقيل التي سيثيرها الطرف الاخر أو التي ستنشأ نتيجة للتفاوض ٠

(٥) دراسة البيئة الخارجية المحيطه بعملية التفاوض،وتحديد أبعاد المناخ والاطار المحيط بها والاطراف المتأثره بها والمؤثره فيها وقياس قدرتها على الضغط خاصة فيما يتصل بقدرتها على توجيه الرأي العام ، وكيفية معالجة كل منهما والاستفاده بها أو على الاقل تحييدها ٠

(٦) رسم النموذج التفاوضي وفقا للنتائج السابقة وتحديد أبعاده وعوامله واستراتيجياته وتوزيع الادوار لتمارس حقيقه في العملية التفاوضية وبنجاح ، وبرمجه هذه الجهود التفاوضية وفقا لبرامج زمنية محدد المهام،ومتابعة تلك الجهود وتقييمها أولا بأول ، وتصحيح مساراتها وتوجيهها للمسارات الصحيحة في كل مرحلة من مراحل العملية التفاوضية ٠

وبصفه عامه تخضع عملية بناء النماذج الافتراضية الى نوعين من العوامل : أولهما موضوعي ، وثانيهما شخصي ، والعوامل الموضوعية تتعلق أساسا بالقضية التفاوضية ومدى وضوح عناصرها ، فبعض القضايا تكون بسيطة سهله ، والبعض الآخر يكون

فى غاية التعقيد نتيجة لتداخل العوامل وتشابكها وتداخل المصالح والاطراف المعنية بالقضية ٠

فى حين ان العوامل الشخصية ، ترتبط بالقائمين بعملية التفاوض ، أى بالمفاوضين أنفسهم ومدى خبرتهم ، وقدرتهم على بناء النموذج المناسب للقضية التفاوضية ٠

المبحث الرابع

المناهج السلوكية

يرتبط التفاوض في كافة نواحيه وابعاده بالانسان المفاوض ، أو المتفاوض معه ، أو المتفاوض عليه ، أي بالانسان في ذاتيته وأوضاعه المختلفة التي يمكن ان يأخذها في اطار التعامل التفاوضي .

ومن هنا فان ارتباط التفاوض بالانسان ، ذلك الكائن الفريد الذي لايزال موضع تأمل ودراسة وتخصص من جانب كثير من العلوم الاجتماعية لمعرفة الطبيعة الانسانية ، والفروق القائمة بين شعوب الجنس البشري ولبحث الادراك العقلي للانسان ، وابتكاره ، ومعتقداته ، وقيمه ، وما يؤثر عليه ، وما يتأثر به ، وما يستدعيه من دراسة ومعرفة المأثورات الشعبية لدى جماعة معينة من البشر ، والتنظيم الاجتماعي لهم ، ونمط العلاقات بين العائلات علاقات المصاهرة والقرابة ، ومضمون التنظيم السياسي الذي يحكمهم ، والاجراءات والقواعد القانونية التي تنظم معاملاتهم والعبادات الدينيه التي تضع الاطار الاخلاقي لهم ..... الخ . بل ينصرف هذا ايضا وبالضرورة الى دراسة نمط الحياة اليومية الذي يهتدي به مجموعة من البشر في مزاولة امور معيشتهم سواء كانت بسيطة أو معقدة .

ذلك ان هناك ارتباط قوي بين المبدأ القيمي والفكري للانسان وبين المناخ أو النسق الاجتماعي الذي تنطلق منه هذه القيم أو ترتكز اليه ، بمعنى ان معرفة الاطار الثقافي والاجتماعي المحيط بالمتفاوض معهم يمكن من تحديد هويتهم وخصائصهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم التفاوضية ومن حيث مدلولاتها الظرفية زمانا ومكانا .

ومن ثم فان التحديد الاطاري لتاريخ المؤسسات الاجتماعية والثقافية القائمة ونوعية وحجم وقوة ما يربطها من علاقات بالمجتمع وبافراد فريق التفاوض ، وما يحكمها من توازنات قيم الثقافة السائدة يساعد بشكل كامل على التعامل مع الفريق المتفاوض معه بفاعلية كاملة تضمن الانتصار عليه بالتفاوض .

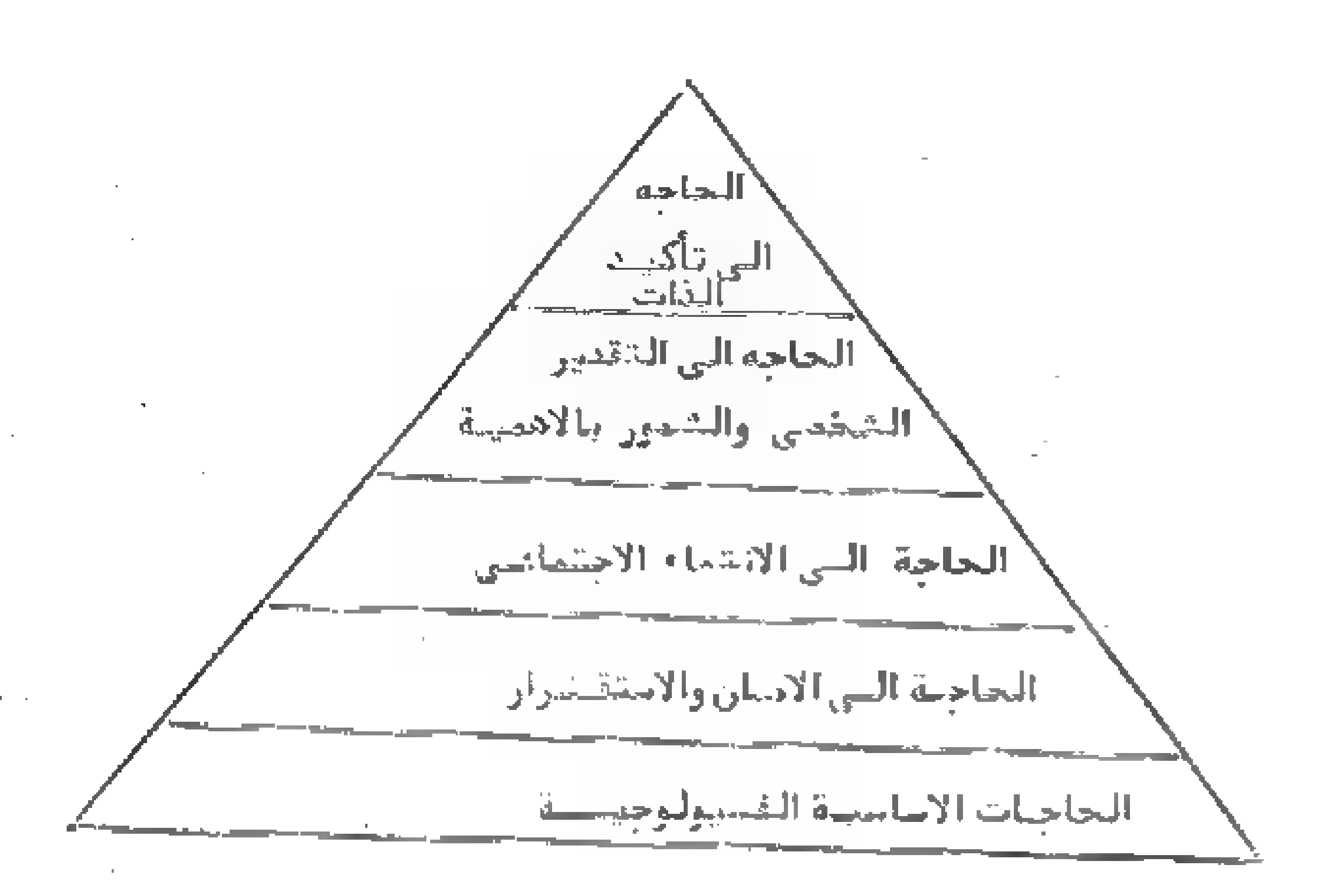
ومن ثم فانه يتعين دراسة اطار التنظيمات والعلاقات الاجتماعية وما تؤديه من وظائف وما تشكله من اتجاهات على الانسان المفاوض سواء في مجموعه الكلي أو الفردي الخاص ، وهو ايضا يتصرف الى معرفة وسائل الاتصال ، ومفهوم الوحدة ، والسمات النفسية المشتركة بين مجموعة معينة من البشر ، وربط هذا كله بالنواحي الاجتماعية والثقافية لحياة الانسان في تجمعاته البشرية ومدى تأثير هذا كله على الانسان المتفاوض معه أو المتفاوض عليه أو المتفاوض ذاته ، أي سواء في مدركاته ، وفي دوافعه ، أو في اتجاهاته ، أي دراسة ما له علاقة أو تأثير في سلوكه العام والخاص ومدى تأثير ذلك على العملية التفاوضية .

وقد بدء في استخدام المناهج السلوكية في مجموعها العام في التفاوض بهدف تشخيص الفرد المتفاوض معه ومعرفة رغباته ، واحتياجاته ، ودوافعه ومدركاته ، وكيفية التأثير على هذه الجوانب حتى يسلك سلوك معين بذاته ، أو لتخذ قرار معين بعينه ، يتم دفعه اليه ، بل واقناعه ذاتيا بأنه قد تم من رغبة داخلية حقيقية ، واقتناع تام منه وتأييد من ذاته ، حتى لو كان هذا القرار بمثابة انهاء لوجوده أو خسارة كاملة له ، وعلى هذا فان التعرف على الحاجات والرغبات الخاصة بالانسان تساعد كثيرا على التعامل معه سواء لجعله يتصرف ايجابيا أو سلبيا ، وسواء كان جالسا معنا الى مائدة التفاوض أو لنسعى الى جذبه اليها .

ويظهر الشكل التالي للتدرج الهرمي للحاجات الانسانية

شــكل

التــدرج الهرمــي للحاجات الانسانيــة



فمـن خـلال الشكـل سالـف الذكـر تبـين لنـا ان الحاجـات الانسانيـة تأخـذ شكـل هرمـي متـدرج نبـدأ مـن " القاعـدة " الـى " القمـة " حيـث تمثـل قاعـدة الهـرم الحاجـات الفسيولوجيـة الاساسيـه التـي لايمكـن لأي انسـان الاستغنـاء عنهـا والحيـاه بدونهـا ، فهـي مرتبطـة بميكانيكيـة وديمومـة الانسـان ذاتـه ، ومـن ثم فـان أي انتقـاص منهـا يجعـل مـن التفـاوض عليهـا ومسألـة مصـير ترتبـط استعدا للاستجابـة للضغـط التفاوضـي وأكـثر انقيـادا وطواعيـه لمـا يتـم : املائـه عليـه أو جذبـه اليـه ، أو طلـب مساهمتـه فيـه •

وتتـدرج هـذه القـوة وهـذه الشـدة بشكـل اخـف تدريجيـا مـع تـدرج الهـرم الموضـح بالشكـل عاليـه ، وان كـان يجـب القـول ان هنـاك اختلافـات بيـن الشعـوب وبيـن الافرا مـن حيـث مـدى سيطـرة حاجـة معينـه وأهميتهـا بالنسبـة لهـم ومـدى قدرتهـم علـى تحمل التوتر النفسـي الناجم عن عدم اشباع هـذه الحاجـة وتأثير هـذا كلـه علـى سلـوك المتفـاوض معهـم •

ومن ثم فان المناهج السلوكية ، تقوم بدور شديد الخطورة في عملية التفاوضية ليس فقط لدراسة انماط وشخصيات الفريق المتفاوض معه ، بل وبدرجة اشد واخطر للتأثير على هذه الشخصيات ودفعهم وتوجيههم ايجابيا نحو اتجاه معين .

ومن هنا فان دراسة الشخصية الانسانية للفرد المتفاوض معه تعد عنصرا اساسيا لنجاح العملية التفاوضية ، وتبدأ هذه الدراسة بتحديد مفتاح شخصية هذا الفرد .

ومفتاح الشخصية - كما يقول استاذنا العقاد - " هو الاداة التي تفتح لنا ابوابها ، وتنفذ بنا وراء اسوارها وجدرانها " ولكل شخصية انسانية انسانية مفتاح صادق يسهل الوصول اليه أو يصعب على حسب اختلاف الشخصيات ، فكل شخصية انسانية ، هي بمثابة حصن مغلق ، فاذا عالجته بمفتاحه المناسب فلا حصن ولا اغلاق " .

ومن هنا تبرز اهمية المناهج الانسانية في تشخيص الفرد المتفاوض معه و الافراد المتفاوض معهم ، وتتناول هذه المناهج في بعض جوانبها دراسة تأثير البيئه على الفرد في اطار خاص ، أو في اطاره العام في المجتمع المحيط به والذى ينشأ فيه الى الدرجة التي يمكن بها تمييز سلوك الانسان المصري ، عن الفرنسي ، أو الامريكي ، أو الروسي ، أو الالماني ، أو الياباني ...... الخ .
وفي الوقت ذاته يمكن التمييز بين سلوك فرد وآخر داخل كل جنسية من الجنسيات ، مثل سلوك ابناء محافظات الصعيد ، عن سلوك ابناء محافظات الوجه البحري ، عن سلوك ابناء محافظة القاهرة ...... الخ بل وبين المحافظات .

وفقا لتلك المناهج ، فان التفاوض هو موقف انساني ، ادراكي ، وسلوكي يخضع في لحظاته وفي اتجاهاته وفي بنائه ايضا لثلاث عوامل اساسيه هي :-

العامل الاول : المثيرات أو العوامل الخارجية :

وهي تلك العوامل التي تتفاعل وتحدث أثارها في البيئة الخارجية المحيطة بعملية التفاوض ، وتشكل ضغطا على القائمين بالعملية التفاوضيه ، ومن أهم هذه العوامل الرأي العام العالمي أو المحلي واتجاهات هذا الرأي ، الاحداث الدولية والمحلية ذات العلاقة بالعملية التفاوضية وحجم تلك الاحداث والاطراف المتصلة بها ، وقوة الاطراف الصديقة أو المعادية للعملية التفاوضية .... الخ ، ويجب دراسة هذه العوامل بشكل دقيق لتحديدها وقياسها ووضع حجمها في الاطار المناسب .

العامل الثاني : المثيرات والعوامل الداخليه :

وهي تلك العوامل التي تنشأ من داخل القضيه التفاوضية ذاتها ، ومن داخل الموقف التفاوضي ذاته ، بل ومن داخل الفرد المتفاوض معه ايضا ، وبالتالي فان هذه العوامل ترتبط " بالذات " أي ان كل موقف تفاوضي منظور في ذاته ومن حيث أنه ينظم ممارسة أو علاقة ما ، ومن حيث انه يرتبط بكينونه الفرد المفاوض كأنسان له أحساس وله انفعالاته وله نقائصة امام كمال الخالق عز وجل .

وهذا يقتضي التعامل مع الجوانب الآتية لدى الفرد المتفاوض معه :-

(١) التعامل مع اللاشعور والتمثيل :-

يعد المركز المداري للمدرسة النفسيه هو التعامل مع اللاشعور ، وفي التفاوض يعني به التعامل في كيان انساني ذو معرفة حاضره في الذات بالرغم منها

فاللاشعور يجهل النفس ، كما يجهل الزمن ، ومن ثم يمكن التعامل معه في امكانية استبدال رغبة للاشباع ، بأشباع آخر ، عن طريق ادخال الفرد المتفاوض معه بين قوى غير متلائمة ، مما يجعله ينتهي الي تنازل متبادل أ

متناوب ، أو مستمر ، أو الى اشباعات وسيطة لانهائية ، فتظل دائما في حالة توتر نتيجة لنقص الاشباع ، خاصة اذا نجحنا في ادخاله في عملية صراع من عدم التلاؤم بين مطالب متعارضة عليه ان يسعى الى تحقيقها في وقت واحد ، وبالطبع لن يتمكن من هذا التحقيق ، ومن ثم يسهل السيطرة عليه والتعامل معه تفاوضيا وفنيا واخضاعه لكم مناسب من المؤثرات الحاكمة للسلوكية فيسهل توجيهه نحو الهدف المحدد ، وتحقيق النصر عليه تفاوضيا .

(٢) الدافع كخط فاصل بين الوعي والغريزة :

ان قوام النشاط الانساني الفعلي واللاعقلي هو الدوافع الكامنة في النفس البشرية ويجب التفرقة بين الغريزة ، وبين الدافع في تحليلنا العلمي للاطراف المتفاوضة ، فالدافع هو مثير نفسي ، له مبعثه من النفس البشرية ، يعتبر هدفه هو الاشباع أو ازالة حالة التوتر التي يعاني منها الفرد المفاوض نتيجة لوجود رغبة أو هدف معين يسعى الى تحقيقه ، وهذا التحقيق قد يأخذ شكل عمل معين يقوم به الفرد في صورته الايجابية ، أو على هيئة تفريغ للوجدان في صورته السلبية وقد يأخذ كلاهما معا .

أما الغريزة فهي حاجة دائمة ومتجددة تلقائيا مرتبطة بنظام الحياة وبالواقع الجسمي والمعيشي للفرد المفاوض باعتباره أولا واخيرا انسان ، ومن ثم فانه باستخدام كل من الدوافع (المثيرات) والغرائز (الحاجيات) لدى الفرد المتفاوض معه يمكن التأثير عليه وتوجيهه الى الاتجاه المطلوب .

(٣) القصور في المعرفة وانقسام الوعي :

وهو أمر ملازم للشخص المفاوض باعتباره انسانا ايضا من حيث قصوركم المعارف لديه ، وتنتج هذه الحالة اساسا من عدم معرفة هذا الفرد للحاضر في ذاته ،

وعن نفسه ، وهو مدخل هام للاضطراب في علاقة الذات بفكرتها عن نفسها ، ومن ثم ينقسم الوعي لدى هذا الفرد الى جزئين ، هما :-

* وعي فلسفي عام عن الحياة والكينونة ينعكس على الجسم والنفس باعتباره كائنا حيا ·
* وعي مادي خاص بالقضية التفاوضية يمكن تحديده باعتبار سهولة تحويلة الى شيء قابل للادراك والملمس من خلال المواقف التفاوضية ·

ومن ثم فانه بتحديد اوجه القصور في المعرفة ومقدار الانقسام في الوعي يمكن تشخيص الشخصية المتفاوض عليها في اطارها العام وفي اطارها الخاص ، والتنبؤ أو التوقع لما يمكن أن يسفر عنه التفاوض عليها مستقبلا وكيفية التعامل مع اطرافها ايجابيا وسلبيا ·

(٤) الصراع بين الذات الداخلية للمفاوض وموضوع القضية المتفاوض بشأنها :-

من المتعارف عليه انه عادة ما ينشأ نوع من القلق بين " ذات المفاوض وبين " موضوع القضية التفاوضية " ، فواقع القضية التفاوضية من حيث كونه " واقع " فانه يعني شيئا خارجيا يمكن ان يتعارض مع الداخل النفسي للمفاوض من حيث ايضا اصطدامه بقيمه التي تربى عليها ، أو المثل التي ينادي بها أو الرغبات التي يرغبها ، بما يجعله يصطدم بذاتيته ، وهذا الصدام يدفع المفاوض الى احد الاتجاهين الاثنين :-

* أما ان يتطابق مع الواقع الخارجي وهو أمر غير مرغوب فيه اذا ما أمكن السيطره على هذا الواقع ورسمه بالشكل الذي يتفق مع مصالحنا ·
* أما ان يندفع نحو الكذب والتهويل وهو أمر مرغوب فيه ايضا حيث يتم اصطياده في عدة مواقف كاذبة تفقده مصداقيته واحترامه لنفسه وتمسكه بمبادرته ومن ثم يسهل السيطرة عليه ، والتعامل معه تفاوضيا ، وكسب الجولات التفاوضية معه ·

ومن ثم فان هذه الجزئية ، يمكن تجريم المتفاوض معه ، بعزله عن امانيه وأهدافه ومثله وقيمه التي تربى عليها وعاش بها ، عن طريق خلق مجموعة من التوهمات له ، وجعله يعيش واقعا نفسيا متعارضا مع الواقع المادي للقضية التفاوضية •

ومن ثم فان دراسة المتغيرات والعوامل الداخلية الخاصة بالفرد المتفاوض معه يساعد كثيرا في نجاح العملية التفاوضية واجباره على قبول الشروط الموضوعة والتسليم مقتنعا بوجهة النظر المطلوبة •

العامل الثالث : الهدف المطلوب الوصول اليه :-

يمثل الهدف التفاوضي ، رغبة اساسية من رغبات فريق التفاوض ، والتي يترجمها في شكل وافع متعاظم نحو " النجاح " فاذا توصل الفريق الى تحقيق " الهدف " تحقق دافعية نحو النجاح ، وبصفة عامة فان الدافع نحو النجاح : ليس هدف في حد ذاته ، أو ليس هدف حقيقي نهائي ، بل هو مجرد مقدمة لاهداف تالية أي هو هدف مرحلي ابتدائي ، أما الهدف النهائي للفرد المفاوض هو الحصول على اشباع المهني والاجتماعي ، وبالتالي تحقيق عنصر الرضا النفسي عن ذات الفرد ، ومن ثم احترام وتقدير المجتمع المحيط به •

فاذا ما استطعنا اقناع الفرد المتفاوض معه ، بانه في اصراره على فرض شروطه وتشدده سوف يخسر رضا رؤسائه عنه ، خاصة اذا أمكن جذب هؤلاء الرؤساء بوسيلة أو بأخرى ، فسوف تهتز قدرته التفاوضية ، بل ان القاء ظلال الشك وعدم الثقة وتحويل العلاقة بين هذا المفاوض ورؤسائه الى علاقة صراع ، فانه يكون ايسر في زعزعة قدراته التفاوضية ، خاصة ان جزء هام من تحقيق المفاوض للاشباع النفسي والتقدير المادي والادبي ، يتوقف على رضا رؤسائه عنه ،

ومن ثم فإن اهتزاز عنصر الرضا بين المفاوض ورؤسائه سيزيد من
حالة التوتر والقلق النفسي الذي يعيشه هذا الفرد ، ومن ثم افتقاد
هذا الفرد جانب هام من قدراته ، أما اذا اكتشف هذا الفرد الخطة
الذكية واستطاع التغلب عليها فانه لايكون هناك بديل الا افتقاد ثقة
مرؤسيه فيه أو جعله يبتعد عن العملية التفاوضية عن طريق الضغوط
الذكية المستمرة ، ومن ثم فانه بالضغط المستمر على هذا المفاوض
واجباره عن التخلي عن المفاوض باعتباره محتلا أو مفوضا من سلطة
أعلى باثارة العراقيل والعقبات أمامه ، يكون المتاح هو التفاوض مع
السلطة الاعلى مباشرة ، وتلك الاخيرة لايكون أمامها الرجوع لأي جهة أخرى
حتى لاتفقد شعبيتها أو مراكزها أو نظرة الاحترام التي تحظى بها ، ومن
ثم لايكون أمامها الا قبول ما يعرض عليها وتزييف النتائج وتصوير الخسائر
الناجمة عن التفاوض باعتبارها مكاسب هائلة نجمت عن جهودها التفاوضية
الجبارة ، والاعتماد على أساليب التضليل ، والتزوير وحجب المعلومات تحت
مسميات السرية الكاملة والتهديد بالعقاب بدلا من قيامهم بتصحيح الاوضاع

ومن ثم فإن المفاوض الناجح يجب ان يتصف بالمرونة والحركة ، اي يكون
لديه القدرة على الانتقال للمواقف الجديدة ، وانتقاء عواملها الجيدة
وسهولة تقليب الافكار ، والرجوع الى الخبرة الماضية ، والانتقال منها الى
الوضع أو الموقف التفاوضي الحاضر مستخدما كافة قدراته للوقوف على
العلاقات المتداخلة لعوامل الزمان والمكان ، وتفاعلها مع القضية التفاوضية
وحسبته (حاسته) الذاتيه عن كل منها وعن الفريق الاخر ، سواء بشكل
يعتمد على التجميع الحسي بالعيان أو عن طريق التحليل العقلي التراكمي
المنطقي وهو ما ينقلنا الى دراسة شخصية المفاوض .

فما هي الشخصية ، وما هي نظريات الشخصية المختلفة ، وكيف نوصف
الشخصية ، وكيف نتعامل معها بالتفاوض ، وما هي ديناميتها ، وما هي محدداتها

مفهوم الشخصية :-

الشخصية هي تلك المركب الانساني الذي تنتظم داخله العمليات النفسيه الثابته لفرد ما تنميها خبرته العملية السابقة وممارستها الحالية وطموحاته المستقبلة ، ومن خلالها يتشكل سلوكه وردود افعاله واستجاباته ضد أو بالتوافق مع البيئه التي نشأ فيها .

وهذا المفهوم يتعلق بالفروق والاختلافات بين الافراد في الوظائف السلوكية والنفسية ، كالانفعال ، والدافعية ، والادراك ، والتعليم ، والتذكر ، والتخاطب ، والتفكير : وأن كان يجب ان ننظر الى كل هذا في العملية التفاوضية " ككل متكامل " أي كمركب أو نظام متكامل من جميع اجزاء العمليات الفردية التي يتكون منها ، وهو ما يمكن أن نسميه بشخصية الفرد ، فاذا رغبنا في وصف شخصية فرد ما ، وجب علينا ان نقرر الطريقة التي تتركب بها هذه العمليات أو الوظائف وممارسته لها مع العالم المادي والاجتماعي المحيط به ومدى توافقه معه .

ومن ثم فانه يستدل على الشخصية من خلال الافعال والاستجابات المرئيه للشخص ، والتي تحدث في بعض المواقف وهي عادة لاتخرج عن ثلاث انواع أساسية تقبل الملاحظة ويستدل منها على الشخصية ، هي :-

١ - الحركات (أو الافعال) .

٢ - التقارير اللفظية .

٣ - التغيرات الفسيولوجية للنشاط النفسي الحاد ، مثل الانفعال .

وصف الشخصية :-

لكل شخصية من الشخصيات خصائصها الذاتية المميزه ، والشخص يوصف ويفهم في ضوء كيفية ادراكه لنفسه ، أي في ضوء نفهمه " لذاته " وهذا الفهم هو الذي يدفعه الى العمل (الفعل) والاستجابة (رد الفعل) أي التصرف على نحو ما .

وللوصول الى تحديد الشخصية المتفاوض معها يجب علينا ان نتعرف على جانبين أساسيين فيها هما : جانب من السمات ، وجانب الانماط .

في التعريف لجانب السمات :-

تعبر السمات عن مفاهيم استعدادية لدى الفرد المتفاوض معه ، وتشير هذه المفاهيم الى اتجاهه أو نزعاته للفعل ، وطريقته في الاستجابة لمؤثر معين ، فمن المتعارف عليه ان الفرد المتفاوض يميل الى نزعة معينة أو الاستجابة بطريقة معينة عند مروره أو تعرضه " لموقف " معين ، وهو ما ينقلنا الى التفرقة بين مفهوم " السمات " ومفهوم " الحالة " .

ومفهوم الحالة يشير الى استجابة الفرد التي تحدث الآن ، كأن يعاني الشخص المتفاوض معه من حالة " قلق " في موقف معين ، في حين ان السمة هي وصف للشخص المتفاوض ذاته باعتباره موصوفا بها أي يتسم مثلا بسمة " القلق " وهذا يعني ان الشخص الاول سوف يستجيب بحالة القلق في ظروف معينة ، رغم انه لايعاني في الوقت الحاضر من أي قلق ، في حين ان الشخص الثاني هو دائما في حالة من القلق تعيش معه في كل الاوقات .

ومن ثم يمكن القول ان وجود الحالة لايقتضي بالضرورة ان الفرد المتفاوض معه سوف يكون قلقا دائما ، ولكن لديه فقط استعداد للاستجابة بالقلق في مواقف تفاوضية معينة ، أما اذا كانت السمة قائمة على القلق فانه بالضرورة سوف يكون قلقا مع كافة مراحل التفاوض .

والسمات هي خصائص متكاملة للشخص ، أي أنها تشير الى خصائص نفسية عصبية واقعية تحدد كيفية سلوك الشخص ، ويمكن التعرف عليها من خلال الملاحظة وعن طريق الاستدلال مما هو أساسي يتصل بمركز الشخصية ومما هو ثانوي هامشي يتصل بمحيط الشخصية .

ويختلف الباحثون في تقسيمهم وتصنيفهم للسمات البشرية ، فالبعض صنفها وفقا (للدافع) حيث يمكن ادراج انواع السمات التي تتصل بالاهداف التي يتجه اليها سلوك صاحب الشخصية ، وبعضهم صنفها وفقا للقدرة التي تشير الى المهارات العامة والخاصة للفرد المفاوض ، وبعضهم صنفها وفقا للحالة المزاجية لهذا الفرد كنزعته الى التفاؤل او الاكتئاب أو النشاط أو الكسل .... الخ .

وفقا لما تقدم فانه يمكن الاستعانة بالتصنيف الذي صاغه " كاتيل " لشخصيات الراشدين ، باعتباره وأكثر التصنيفات اقترابا واسترشادا لتوصيف السمات التي قد تتحلى أو تتسم بها شخصيات المتفاوض معهم ، وهو ما يمكن عرضه فيما يلي :-

جدول

أهم السمات الشخصية التي قد تتصف بها شخصية

المتفـــــاوض معهـــــم

السمات	مظاهرها وسلوكها	السمات	مظاهرها وسلوكها
١ ـ المتكيف	مرن ويقبل التغيير بسهولـه ، يرضى بالحلول الوسط ؛ لا يضطرب أو يفاجأ أو يرتبك أو يستثار اذا سارت الأمور على نحو مخالف لما يتوقعه .	الجامد	يصر على أن تتم الامور عل النحو الذي تعود أن يتمد عليه دائما ، لايكيف عادا او طرق تفكيره مع تـ ـا د الجماعة أو طرق تفكيرهـ يضطرب ويرتبك اذا تغير الموقف امامه او اذا تغير اسلوبه الروتيني في الحي
٢ ـ الانفعالى	سريع الاستثارة ، يصرخ كثيـــرا (كالاطفال) يضحك بكثـــره ؛ يبـدى الحب والغضب ، وكافـة الانفعالات بشكل زائد .	الهادىء	متزن ، يبدىء القليل مـ العلامات التي تكشف عـ الاستثاره الانفعالية من أ يحتفظ بهدوئه ، ويستج بصوره ادنى من المطلوب المناقشة أو مواقف الخط الضغوط الاجتماعية وغير
٣ ـ حي الضمير	أمين ، يعرف الواجب ويقوم بـه حتى لو لم يلاحظه أو يشرف عليه انسان آخر ، لا يقول الكذب أو	عديـم الضمير	مجرد من كافة المبـــ الاخلاقية ، خسيس نذل ، كثيرا مبادىء الـ ـ

تابع جدول

أهم السمات الشخصية التي قد تتصف بها

شخصية المتفاوض معهم

السمات	مظاهرها وسلوكها	السمات	مظاهرها وسلوكها
	يحاول خداع الآخرين ، يحترم ممتلكات الغير أو ما يحوزونه من صفات ومواهب ، لا ينكر لكل ذي حق حقه وينادي له بهذه الحقوق .		والخطأ عندما تتداخل الاعتبارات الشخصية أو مع الحب ، يقول الكذب ويخدع الآخرين ولا يحترم ملكية الغير ، ويشكك في قدرات الغير وفيما يحوزونه من مواهب .
" متمسك بالتقاليد "	متمسك بالقواعد المتعارف عليها في المجتمع ، بشكل صارم بما في ذلك طرق السلوك والتفكير والملبس وغيرها ويفعل الشيء المألوف ، ويبدو حزينا اذا وجد انه يختلف عن الآخرين .	متحرر "غير متمسك بالتقاليد"	لا يبالي بالعرف ويسلك سلوكا مختلفا عن الآخرين ، لا تخبره ان يرتدي نفس الزي أو يفعل نفس الأعمال كالآخرين ، له أهتمامات واتجاهات وطرق للسلوك غريبه الى حد ما ، ويتبع أسلوبه الخاص الغريب الى حد ما .
ــــور	يحسد الآخرين على انجازاتهم يتغير اذا اسفر الاهتمام عنه الى الآخرين ويطلب المزيد منه الى نفسه ، سريع الامتعاض اذا وجد ان الاهتمام موجه الى غيره ، بل انه قد يتأفف اذا حدث هذا أمامه .	غير الغيور	يحب الغير حتى من هم أحسن منه ، لا يضيق صدره عندما يلقى الغير اهتماما أكثر منه ، بل انه قد [illegible] يشارك في الثناء عليهم وتعديد مناقبهم وأفضالهم .
ـب الحذر	يراعي مشاعر الآخرين ، ويحترم حاجاتهم ويسمح لهم بالتقدم	المتهور " الطائش "	لا يراعي ولا يحترم مشاعر الآخرين متغطرس متحد ، وقح مع الآخرين .

تابع الجدول

أهم السمات الشخصية التي قد تتصف بها الشخصية

المتقابلة ومظاهرهـــــا

السمات	مظاهرها وسلوكها	السمات	مظاهرها وسلوكها
	عليه في الصف بل أنه يمنحهم نصيبا أوفى .		لا يراعي مشاعر الآخرين ، ينطلق انطلاقا عاما وأنه عندما يخرج عن طوره يندفع انطلاقا لا يطاق كالتوعد والتهديد للآخرين لتجنب ثورته والاستجابة الى رغباته ومطالبه .
المستسلم	متمهل ، يفرط بسهولة في حقه، يتوقف عن اتمام أي عمل اذا صادفته عقبة ما ، يعمل على نحو متقطع وغير منتظم يسهل تشتيت فكره وابعاده عن هدفه الذي يسعى اليه مهما كانت أساسية هذا الهدف وبواسطه دوافع شارده أو صعوبات خارجيه .	المثابر	مصمم على السير نحو هدفه رغم الصعوبات والعراقيل التي أمامه أو الاغراءات التي تعرض عليه قوي الارادة ، عنيد ، مجتهد ، شديد العزم ، يتمسك بأي شيء حتى يحقق هدفه .
العاطفي	رقيق ، تسيره المشاعر ، يميل الى الحدس والظن ، ودي ، عطوف ، حساس ، يراعي مشاعر الآخرين لا يقوم بأي شيء من شأنه ان يقلب عليه مشاعره .	العقلاني	عنيد ، يسيره الواقع والتزم [illegible] الضروريه ، غير ودود ، لا يهتم بمشاعر الآخرين اذا كان هدفه ما يجب ان يفعله .
المتواضع	يكره ان يمتدح على انجازاته ولا يميل الى الظهور ويبتعد عن الاستعلاء ، لا يبدو انه يفكر في ذاته على أنها شيء هام ، لا يشعر بأنه شخص جدير	المغرور	كثير التباهي والاعتداد بالنفس يتعالى ويترفع على الآخرين يسرع الى الحصول على التقدير عندما تسير الامور في مجراها .

تابع الجدول

أهم السمات الشخصية التي قد تتصف بها

شخصية المتفاوض معهم

ـمات	مظاهرها وسلوكها	السمات	مظاهرها وسلوكها
	بالاهتمام ، قد يؤنب نفسه اذا سارت الامور على نحو خاطئ ٠		الحـ ـن ، لديه أحساس متعاظـم ومبالغ فيه عن قدراته الذاتية ، يميل الى حب الظهور والانزواء ، يؤنب الاخرين كلما حدث نزاع أو سارت الامور على نحو خاطئ ٠
ـامل	وهن ، يشعر دائما بالاجهاد عقب أي مجهود يبذله حتى لو كان صغيرا ، يفتقر الى النشاط ، بطئ الحركة والعمل ، غير واضح وبطئ الكلام ، متوان ، عزوف عن المشاركة في أي شئ ٠	النشـط	يقظ ، فعال ، سريع الاستجابة للعمل ، قوي التنفيذ ، حاسم في قراراته ، ملئ بالنشاط والحيوية لديه شجاعة المخاطبه والمواجهة والرد التلقائي الفوري ٠

وهناك العديد من السمات الاخرى ، التي يمكن الوصول اليها وتحديدها وتشخيصها لكونها ـعيدة الاهمية في العملية التفاوضية ،ومن ثم فان نجاحنا في تحديد السمات العامه والخاصة ـفراد الفريق المتفاوض معه يساعد على تحديد الوسائل والادوات التفاوضية المؤثره على هؤلاء ـافراد ، وكذا على كيفية التعامل معهم وتوجيههم توجيها معينا واحداث الانفعالات والضغوط ـلمناسبة عليهم لجعلهم يتصرفون بشكل معين أو يقومون بسلوك معين ترغب في قيامهم به ٠

وعلى هذا فان قدرتنا على التعرف وتحديد السمات يعد عنصر هام لنجاح العمليـة ـتفاوضية ، باعتبارها مجموعة متوافقة من الصفات تتجمع لدى الفرد لاحداث أثار سلوكيه معينه باعتبار ان فعل الفرد أو تصرفه هو دائما نتاج مجموعة هذه الصفات المتوافقة الا انه يمكن ايضا ـقول ان هذه الصفات تسهم كل منها بنصيب معين وليس بالضرورة ان يكون هذا النصيب متساوي ـن غيره من انصبه الصفات الاخرى ٠

ومن ثم يتحدد أسلوب الشخص ورد الفعل وتفكيره وطريقته في اتخاذ القرار وفقا لهذه المشاركة المتناسقة أي ان سمات الشخصية تشترك في تكوين مركب أو تجمع متسق وأسلوب مترابط لحياة الفرد المتفاوض سواء كان ذلك منظم أو كبناء متكامل يحتويه .

ويساعد في تحديد نوع الشخصية التي يواجهها في عملية التفاوض الحصول على معلومات كافية تساعد في تحديد العوامل الاتية لدى تلك الشخصية .

(أ) ـ مدى احترامها وتوقيرها للذات :ـ

حيث كلما كان الخصم المفاوض يحترم ذاته ويوقرها كلما كانت العملية التفاوضية معه اصعب ، وأن كانت نتائجها تتسم بضمونة التنفيذ حتى لو كانت ذات أمد واضح ، خاصة اذا كان متخذ القرار فيها هو الفرد المفاوض ذاته .

(ب) ـ فقد الذات وتحقير الذات :ـ

اذا ما كان الخصم المفاوض قد اعتاد الانصياع السهل الرخيص ، كلما كان أسهل وايسر وأسهل في التأثير عليه بشكل أو بآخر في العملية التفاوضية ، وأن كان يجب التحذير من ان نتائج التفاوض مع هذا الشخص تكون هشة معرضة لعدم التنفيذ وللتنصل منها ، ومن ثم يجب ان تكون النتائج متعلقة بالتنفيذ الفوري ولا ترتبط بزمن مستقبلي أو بارادة طرف ثالث ، أو يتحقق شرط من الشروط .

(ج) - مفهوم الفجوة لدى الخصم المفاوض :

وهي رؤية تراوح بين الرؤية الواقعية لدى الخصم المتفاوض لذاته وبين الخصائص المثالية للذات كما يراها هذا الخصم أو يتمنى الوصول اليها ، ومن ثم فإن معرفة مقدار وحجم الفجوة التي يشعر بها هذا الفرد بين الواقع الذي يعيشه ، وبين الواقع المفروض ان يصل اليه يجعل من السهل التعامل معه ، خاصة اذا ما كان هناك اتساعا هائلا بين الفجوتين : وهنا الشعور بالاحباط أو العجز أو الفشل في تحقيق الفجوة أو عبورها أو ردمها أو تسويتها ، وهناك خوف من ازدياد حجمها أو امتداد اتساعها أو تغلغل عمقها ، ومن هنا يسهل التعامل مع الفرد المتفاوض معه بشكل كبير .

(د) - الحاجة الى الانجاز والتقدير :

كل فرد في حاجة الى الشعور بتقدير الاخرين له ، خاصة رؤسائه ، ومن ثم فان معرفة مدى تمتعه بهذا التقدير ، أو عدم تمتعه بهذا التقدير يساعد على التعامل معه ، كما ان معرفة مدى القدرة على التأثير على هؤلاء الرؤساء سواء بالاغراء أو التهديد لتغيير سلوكهم مع الخصم المفاوض يعد من العوامل الهامة في السيطرة على سلوك هذا الخصم وتحديد افضل الاوتار التي يتم العزف عليها لتغيير سلوكه أو لتوجيه هذا السلوك أو تحديد العوامل التي تجعله طيعا للتعامل معه .

(هـ) - قوة الانا (التفوق الانساني) :

من المتعارف عليه ان داخل كل انسان كيان نفسي معين يدفعه الى تأكيد انانيته واستئثاره بالمكاسب سواء بوجه حق أو بدون وجه حق .

واذا تم معرفة مدى قوة " الأنا " داخل الخصم المتفاوض يمكن التعامل معه بسهولة ، بل وتوجيهه وفقا لما تريد ، حيث لايرى هذا الشخص الا نفسه اذا ما كانت انانيته مسيطرة عليه ، وكانت اطماعه متهمه بشعه تجعله لا يفطن في العادة الى مواطن الخلل أو الى الاخطاء المدفوع اليها أو الى المكائد التى احيكت له .

(و) ـ مصدر الانضباط والرشاده الذاتية :ـ

وهو بمثابة العقل ، والحاجز الواقي لانحراف الخصم ، ويتعدد ويختلف هذا المصدر من فرد الى آخر : فقد يكون مصدرا دينيا يقوم على العقيده الدينيه ، أو مصدرا سياسيا يقوم على الانتماء الحزبي والسياسي ، أو مصدرا ادبيا يقوم على الالتزام الادبي تجاه الغير ، أو مصدرا ماديا يقوم على الالتزام بمن يعطى له أكثر ...... وهكذا .

ومن ثم فان معرفة هذا المصدر يكون عاملا مساعدا على التفاوض بشكل افضل .

بالنسبة لجانب الانماط :ـ

يعتبر النمط عن الصفات العامة التي يتصف بها مجموعة من البشر ، فبينما تعزو السمه الى فرد معين أو الى شخص بعينه ، فان النمط يتجه الى مجموعة معينه من البشر يتخذ سلوكهم أو فكرهم أو دوافعهم نمطا معينا .

ومن هنا فان الفرد قد يصنف باعتباره ينتمي الى " نمط " معين حسب مجموعة السمات التي يكشف عنها ، اذا توافقت هذه السمات ، مع " السمات " الخاصة بمجموعة اخرى من الافراد امكن القول انهم ينتمون الى نمط معين يجمعهم .

ومن ثم يمكن القول ان الانماط هي انظمة معقدة من السمات المتعارضة أو المتوافقة التي يتم تبسيطها وتجميعها بحيث يمكن ان تنتظم في قالب عام تتميز وتتخصص به مجموعة من البشر .

ولعل هذا كان الدافع لعلماء التفاوض في تحديد الابعاد الخاصة والعامة للانماط البشرية ، فعلى سبيل المثال يختلف النمط التفاوضي الامريكي المفاوض الانجليزي عن نظيره الالماني ، عن الياباني ، أو الروسي أو الهندي ، أو الامريكي ..... الخ .

ومن هنا فان النمط العام لمجموعة من البشر يتحدد في اطار البيئة التي نشأوا فيها هؤلاء البشر وفي اطار الظروف العامة التي مروا بها ، وفي اطار الاحداث التي عاصروها ، وفي اطار التجارب التي خاضوها .

ويستعين بعض علماء التفاوض بنظرية الاجناس والسلالات البشرية ، وهي بصفة عامة ليست محل اتفاق بين العلماء ، وقد وضعت تقسيمات عديدة للاجناس يبدأ بعضها بأقسام كبرى تنقسم بدورها الى اقسام فرعية ، ومن التقسيمات الاكثر استخداما تقسيم الجنس البشري الى اربع سلالات هي : القوقازي ، والمغولي ، والاسود ، والاسترالي .
وتنقسم السلالة القوقازية بدورها الى : الشمالي ، والالبي ، وسلالة البحر الابيض المتوسط .

وتؤسس هذه التقسيمات على الصفات الجسمانية لكل سلالة من السلالات وعلى الاخص : نوع الشعر ، ولون الجلد ، والشعر ، والعينين ، وشكل الرأس ، وحجم الجمجمة وطولها ، وعرضها ، وبعض ملامح الوجه كشكل الانف والشفة ، والجفون .

واذا كان بين الشعوب فروق جسمانية فلا بد أن يتبع هذه الفروق ، فروق سلوكية معينة ، وعلى هذا فانه يقال ان الالمان غير عاطفيين ، وليس من السهل استثارتهم ، ولكنهم اذا استثيروا من أجل هدف ما ، كانوا في غاية النشاط والمثابرة وانهم يسيرون بدون النظام ، بينما ان الفرنسيون عاطفيون بهم حيوية دافقة ولكن ينقصهم الصبر والاحتمال وضبط النفس ، أما الانجليز فيعرفون بقوة الاعصاب والبرود العاطفي والنشاط وتقديس القانون والشعور بالمسئولية الشخصية والقدرة على المساومة ...... الخ (١)

ومن هنا تعد دراسة الانماط البشرية المدخل الاساسي الاكثر ملائمة في تحديد أساس الشخصية المتفاوض معها ، ومن خلال هذا يتم دراسة الفرد المتفاوض معه كنموذج لكل الافراد أو الاشخاص الذين يشتركون معه في بعض الصفات المشتركة واسلوب الحياة العامة ، ومن هنا يتم اخضاع الفرد المتفاوض معه أساسا للتحليل الشامل الكلي كمرحلة اولى ثم اخضاعه للتحليل الفردي للوصول الى سماته الفردية الشخصية والتي يتفاوت فيها مع غيره من افراد الفريق المتفاوض معه .

ومن ثم فان تحديد ملامح الشخصية يساعد رجل التفاوض على التغلب على خصمه وعلى كسب الجولات التفاوضية أو على الاقل على عدم تحقيق خساره فيها ، وليس ابسر من استخدام عنصر الوقت والزمن عن طريق المماطلة اذا ما كان الطرف المتفاوض معه عنيدا لا يستسلم بسهولة ، وربما يتم تغييره أو افقاده القدرة على العناد .

---

(١) جدير بالذكر ان الطبيعة والظروف التي تعيشها أمة من الامم تؤثر في سلوكها العام ، فعلى سبيل المثال اذا عاشت أمة في كنف موقع حصين يمتنع على الاعداء الغزاة فان هذه الامة تمتاز بأنها مسالمة ، في حين ان الامم المعرضة دائما لهجوم الاعداء تمتاز بنزعة الكفاح والقتال .
يضاف الى ذلك ان المناطق التي تسقط فيها الطبيعة أو تزحم وتلك التي تقل فيها الخيرات أو تكثر تؤثر على سلوك الشعوب التي تقطنها من حيث يميل الافراد الى الهجرة اذا كانت بلادهم قليلة الخيرات ، بينما تميل الشعوب الى الاستقرار في البلاد الغنية بالخيرات .
راجع في ذلك :
د/ أحمد محمد خيفه ، مقدمه في دراسة السلوك الاجرامي ، دار المعارف ، القاهرة

واذا كان بين الشعوب فروق جسمانية فلا بد أن يتبع هذه الفروق ، فروق سلوكية معينة ، وعلى هذا فانه يقال ان الالمان غير عاطفيين ، وليس من السهل استثارتهم ، ولكنهم اذا استثيروا من أجل هدف ما ، كانوا في غاية النشاط والمثابرة وانهم صبورون ويعبدون النظام ، بينما أن الفرنسيون عاطفيون بهم حيويه دافقه ولكن يعوزهم الصبر والاحتمال وضبط النفس ، أما الانجليز فيعرفون بقوة الاعصاب والبرود العاطفي والنشاط وتقديس القانون والشعور بالمسئولية الشخصية والقدرة على المساومة ..... الخ (١)

ومن هنا تعد دراسة الانماط البشرية المدخل الاساسي الاكثر ملائمة في تحديد أساس الشخصية المتفاوض معها ، ومن خلال هذا يتم دراسة الفرد المتفاوض معه كنموذج لكل الافراد أو الاشخاص الذين يشتركون معه في بعض الصفات المشتركة واسلوب الحياه العامة ، ومن هنا يتم اخضاع الفرد المتفاوض معه أساسا للتحليل الشامل الكلي كمرحلة اولى ثم اخضاعه للتحليل الفردي للوصول الى سماته الفردية الشخصية والتي يتفاوت فيهما مع غيره من افراد الفريق المتفاوض معه .

ومن ثم فان تحديد ملامح الشخصية يساعد رجل التفاوض على التغلب على خصمه وعلى كسب الجولات التفاوضية أو على الاقل على عدم تحقيق خساره فيها ، وليس ايسر من استخدام عنصر الوقت والزمن عن طريق المماطله اذا ما كان الطرف المتفاوض معه عنيدا لايستسلم بسهولة ، ربما يتم تغييره أو افقاده القدرة على العناد .

جدير بالذكر ان الطبيعة والظروف التي تعيشها أمة من الامم تؤثر في سلوكها العام ، فعلى سبيل المثال اذا عاشت أمه في كنف موقع حصين يمتنع على الاعداء النزاه فان هذه الامه تمتاز بأنها مسالمة ، في حين ان الامم المعرضة دائما لهجوم الاعداء تمتاز بنزعة الكفاح والقتال .
يضاف الى ذلك ان المناطق التي تقسو فيها الطبيعه أو ترحم وتلك التي تقل فيها الخيرات أو تكثر تؤثر على سلوك الشعوب التي تقطنها من حيث يميل الافراد الى الهجرة اذا كانت بلادهم قليلة الخيرات ، بينما تميل الشعوب الى الاستقرار في البلاد سخية الخيرات .
(١) راجع في ذلك :
د/ أحمد محمد خليفه : مقدمه في دراسة السلوك الاجرامي ـ دار المعارف ـ القاهرة ـ ١٩٦٢ ص ٧١ .

وبصفة عامة فإن المناهج النفسية تستخدم في التأثير على قرار المتفاوض معهم ، لأن الذي يهمنا فعلا في التفاوض هو القرار الذي يتخذه الفريق الآخر باعتباره المحصلة النهائية لعملية التفاوض ذاتها ، حيث يمر اتخاذ القرار عادة بمراحل أربعة أساسية هي :ـ

١ ـ مرحلة التصور .

٢ ـ مرحلة التصميم .

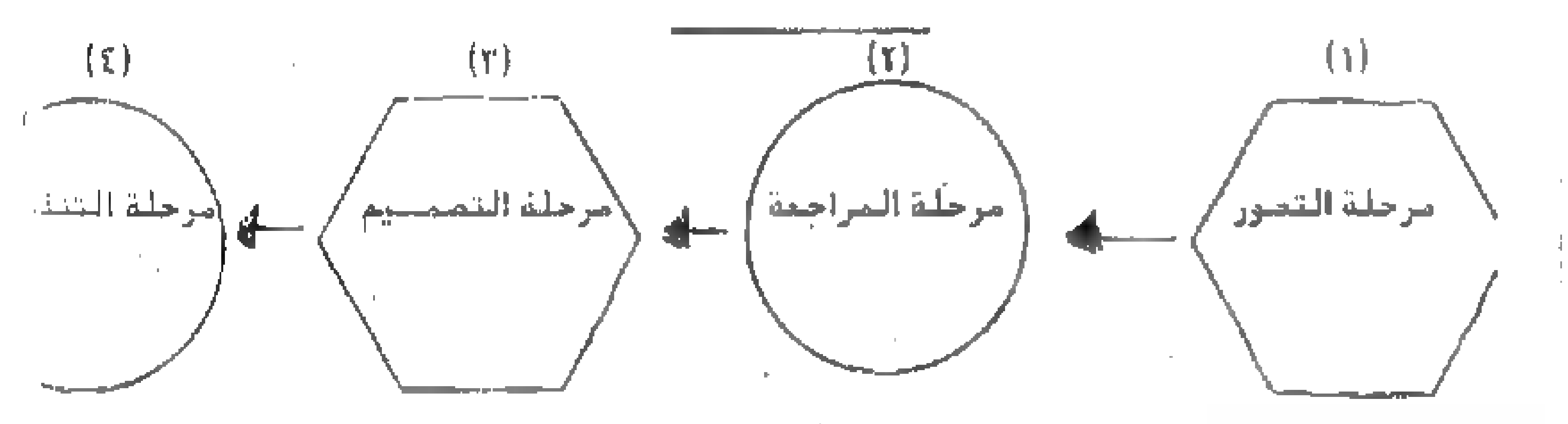
٣ ـ مرحلة المراجعة .

٤ ـ مرحلة الاعلان أو التنفيذ .

وهو ما يوضحه الشكل التالي :

شكل

مراحل اتخاذ القرار في العمليات التفاوضية



أولا : بالنسبة لمرحلة التصور :ـ

يتم تخيل الصورة المبدئية للقرار وعناصره ، انطلاقا من الاحساس بالبواعث والاسباب وقوى الضغط التي تطلبت هذا القرار ، خاصة ان القرار ما هو الا علاج مقترح لحالة التوتر التي تم احداثها لدى الفريق الاخر ، أو التي احدثها لنا هذا الفريق ، ومن ثم فإن هذه المرحلة يتم تصور القرار المطلوب اتخاذه وتخيله ذهنيا بكافة ابعاده ، ورسمه بكل جوانب وصفاته .

ومتطلباته وما يحتاجه اليه من دقة في بياناته العامة والخاصة ، وبحيث يمكن في هذه المرحلة تكوين أو تشكيل الانطباع العام عنه كاملا ، وتحديد مدى علاقته وابعاده بشكل عام •

ثانيا : بالنسبة لمرحلة المراجعة :-

في هذه المرحلة يتم تحويل الاقتراح المزمع اتخاذه ذاتيا ، واعادة النظر فيه عدة مرات ، والموازنة بين نتائجه وأسبابه ، أو بين الاثر والدافع في ظل اعتبارات التكلفة والعائد ، ومن ثم يتم حساب المحصلة النهائية لهذا الاقتراح ومعرفة مدى هذه المحصلة سواء سلبا أو ايجابا •

وبالطبع يتم هذا بعد عملية فحص ، وتفكير ، وتمحيص لكل الاراء ، وتتدخل في هذه المرحلة جملة من العوامل الموضوعية المحسوبة كميا ، وجملة من العوامل الشخصية التي يصعب حسابها كميا وأهمها : عوامل الواجب ، والعوامل الوطنية ، والعوامل الاخلاقية ، والعوامل الاجتماعية التي نشأ وتربى عليها الفرد المفاوض ومدى تغلغلها لديه ومدى تمسكه بها واحترامه لها ومراعاته لمتطلباتها •

ثالثا : بالنسبة لمرحلة التصميم :-

وفي هذه المرحلة يتم الوصول الى رأي بشأن القرار المزمع اتخاذه ، أما بالقبول أو بالرفض ، ويتضمن هذا بالطبع أما القيام بعمل من شأنه الاعلان عن القرار ، أو الامتناع عن هذا العمل المعين والذي يكون من شأنه حجب القرار وعدم الاعلان عنه •

وأن أي تردد في هذه المرحلة ، أو تشكك يظهر أثره المباشر في تفتيت الدباشر وحدة الرأي لدى فريق التفاوض ، الامر الذي يكون من شأنه التقهقر والعودة للمرحلة الاولى ، وفي هذه المرحلة يمكن ممارسة نوع من الضغط على الفريق المضاوي بإظهاره بمظهر المتردد الخائف ، ومثل هذا الضغط يجعله يصدر قرارا سريعا غالبا ما يكون في غير صالحه .

رابعا : بالنسبة لمرحلة التنفيذ :-

وفي هذه المرحلة يقوم فريق التفاوض بحزم أمره واتخاذ قراره ، وغالبا ما يكون هذا القرار قد تم اتخاذه من سلطة أعلى رجع اليها فريق التفاوض ، خاصة اذا كان القرار المتخذ له أبعاد أو له حساسيه معينه .

وأيا ما كان الامر فإن دراسة هذه المراحل بشكل تفصيلي يساعد على التدخل بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار لدى الفريق الخصم ، وتوجيهه بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار ، سواء بإرجاء اتخاذه ، أو بتعجيله والاسراع باتخاذه ، واختيار أي الاوقات أكثر مناسبة لاستخدام الضغوط أو لتوجيه قوى الضغط على هذا الفريق ، كما أنه على الجانب الآخر يتم معرفة الدوافع والتكتيكات التي يستخدمها الفريق المضاوي ومقابلتها بتكتيكات مضادة . ومن ثم يتم تعظيم فن التعامل مع الفريق المتفاوض معه وتوصيل هذا الخصم المضاوي الى أحد السبيلين الآتيين :-

١ - العجز الكامل عن اتخاذ القرار المطلوب ، اذا كان هدفنا : كسب مزيد من الوقت ، أو اضاعته ، أو ابقاء الموقف على ما هو عليه لأطول فترة ممكنة .

٢ - اتخاذ الطرف الآخر القرار السلبي عليه والمدفوع الى اتخاذه تحت ضغط من جانبنا .

يقوم التكتيكات التفاوضية بدور هام وخطير في هذا المجال خاصة في مرحلتي المراجعة والتصميم ، حيث يتم ادخال جملة من العوامل المؤيده أو المعارضة للقرار وفقا لنوع الحاجة ، ومن ثم اشعار الخصم بصعوبة أو سهولة أو ضرورة اتخاذ القرار وفقا للهدف المطلوب .

وجدير بالذكر ان مؤيدات اتخاذ القرار ، ومعاندات اتخاذ القرار لدى الخصم أو لدى أي فرد لا تأتي في نفس الوقت ، بل ان بعضها يأتي حينا شي يختفي ليحل محلها البعض الاخر ، ومن ثم قد تسود حالة من الموافقه مره لتختفي وتحل محلها حالة من المعارضة مرة اخرى ومن ثم فان تنفيذ هذا الفرد أو الضغط عليه في أي من هذه الاوقات يؤثر على اتخاذه القرار .

وينصح اذا ما رغبنا في تجنب الضغوط على فرضنا أو للمطلوله دون تأثرنا بالتكتيكات التي اتبعها الفريق الخصم المفاوي ان يتم عقد عدة اجتماعات فكرية لاعضاء فريقنا المفاوض لندارس الموقف وينصح في هذه الاجتماعات بتقسيم فريق التفاوض الى مجموعتين ، مجموعة تتولى دراسة وتحديد الاعتبارات المؤيده لاتخاذ هذا القرار ، ويتم عقد اجتماع برئاسة رئيس الفريق وتعرض فيه كافة النتائج ويتم فيه مراجعة ومراجعة القرار في ضوء الاعتبارات المختلفة ويجب لنجاح هذه العملية ان يعطى لها الوقت الكافي لها وعادة تستغرق هذه العملية بين أسبوع وأسبوعين .

فاذا ما كانت العوامل المرجحة ايجابيه يتم اتخاذ القرار ، أما اذا كانت العوامل سلبية فيتم صرف النظر عنه ، ويترك لرئيس الفريق عملية التقدير لمدى الايجاب أو السلب اذا ما تساوت العوامل الايجابية والسلبية .

ومن هنا فان معرفة المناهج السلوكية تساعد على التعامل تفاوضيا بنجاح وفاعلية ، وكسب القضايا بالتفاوض بسهولة ويسر أكثر ، وهو ما ينقلنا الى دراسة منهج حث الامان أو حافة الخطر .

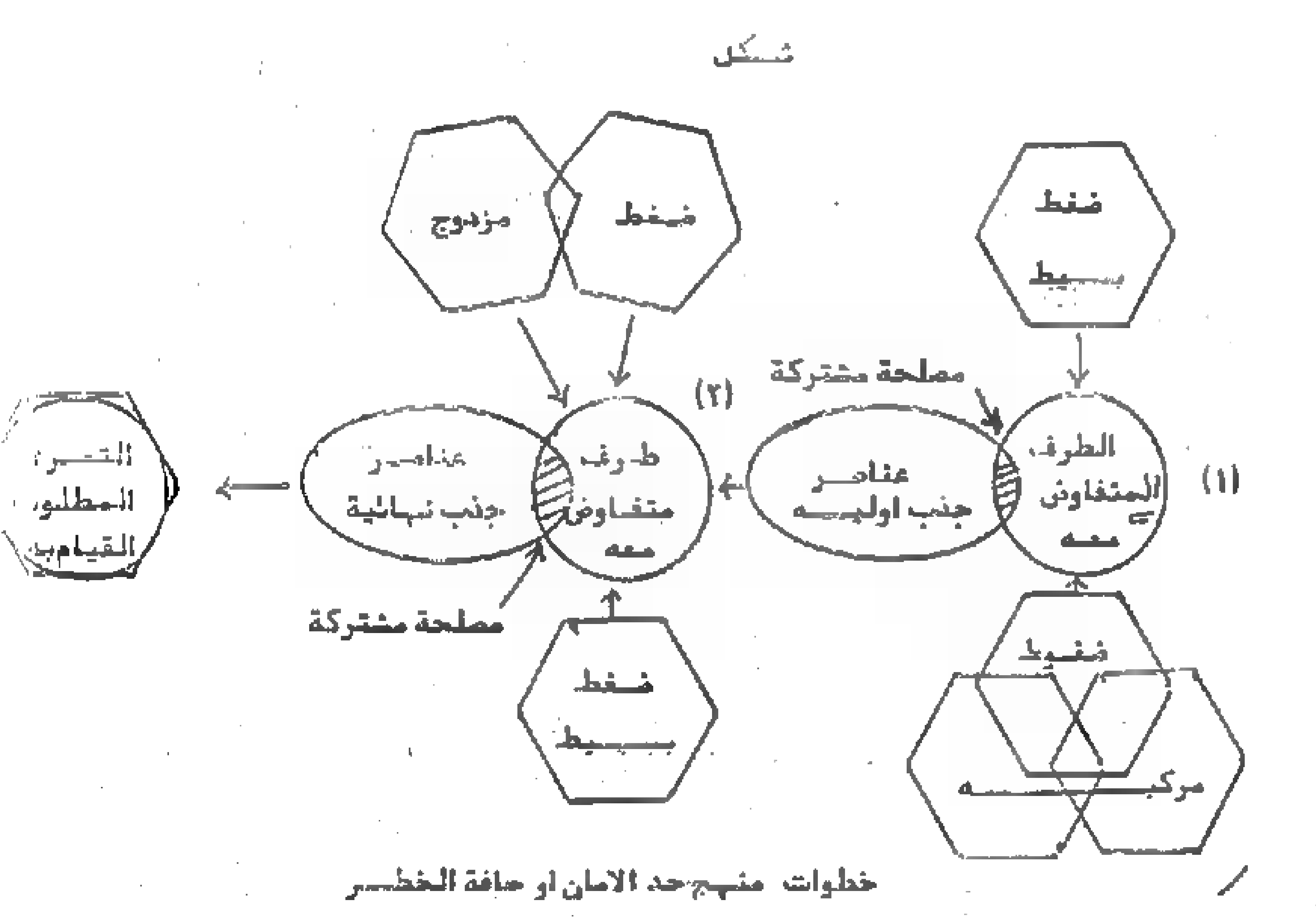
المبحث الخامس

منهج حد الامان أو حافة الخطر

ويطلق البعض على هذا المنهج " نظرية الضغط الضغط ثم الجذب " The Push - Push - Pull Theory ويقوم هذا المنهج على معرفة تفصيلية وكاملة بظروف وقدرات وسلطات وامكانيات الطرف الاخر المزمع التفاوض معه ، والضغط عليه بشكل مستمر للقيام بتصرف معين ، ويمارس الضغط عن طريق تضييق كافة الفرص ومجالات الحركة وغلق كافة مسارات او منافذ السلوك وترك منفذ معين امامه ، والضغط من جديد لاجبارة للاتجاه الى هذا المنفذ وعندما يظهر ترددا في اختراقه يقوم المفاوض بجذبه اليه عن طريق توضيح المزايا التفصيلية التي يتمتع بها هذا المنفذ وباعتباره واحة الامان المنتظره لقافله اجتازت صحراء قاحله مليئه بالمخاطر .

ويمكن رسم هذا المنهج من خلال الشكل البياني التالي :

شكل



خطوات منهج حد الامان او حافة الخطر

ويجب الملاحظه ان هذا المنهج يحتاج الى براعه ومقدره خاصه من جانب المفاوض لمعرفة امكانيات وقدرات واستعداد الطرف الاخر المادي والنفسي والى مدى يمكن ان يتحمل الضغوط ، والا كانت النتيجة عكسيه تماما ، خاصة ان أستخدام هذا المنهج يتم بشكل وقتي وليس الى الابد حيث سرعان ما يتبين الطرف الاخر المصيدة أو اللعبة والمؤامرة التي تمت عليه ، ومن ثم فانه سيعمل على التخلص منها والثأر ممن اوقعوه فيها ، أو على الأقل جعلهم يدفعون الثمن مضاعفا .

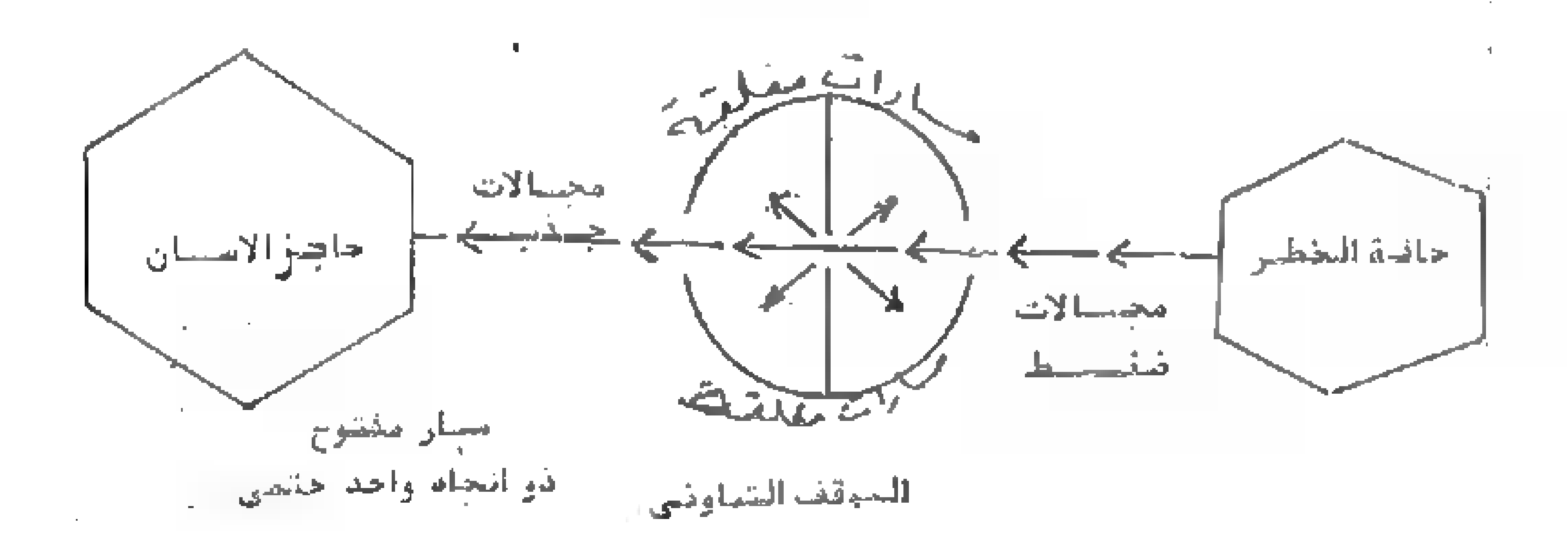
ومن ثم يجب ان تكون " واحة الامان " حقيقية لها المزايا وعناصر الجذب النسبي استخدمت فعلا وليست ايضا خدعة دنيئة ، وذلك لتحقيق نوع من الاشباع أو الرضا ولو وقتيا يتم خلاله تحقيق الاستفادة المرجوه من أتخاذ الطرف الآخر القرار المستهدف ، والا كان على المفاوض ان يستعد لبدء جوله تفاوضيه جديده من التفاوض مع وجود ظروف جديدة من عدم الثقه والاحتقار والتوجس والاصطياد وحبك المؤامرات والدسائس خاصة اذا كان الطرف الآخر لديه من القدرات المستقبليه التي تضمن له أو تتيح له الانتقام في المستقبل وبشكل بشع .

كما ان أستخدام الضغوط التفاوضيه يجب ان يتم وفقا لمعرفة حقيقيه بظروف الخصم المفاوض حتى تحدد أهم مجالات الضغط واكبر عناصر الجذب والتي يوضح الشكل التالي كيفية أستخدام هذا المنهج بفاعليه .

شكل

مجالات الضغط والجذب

لمنهج حافة الخطر أو حاجز الامان .



ووفقا لهذا الشكل يقوم رجل التفاوض بتحديد عناصر الموقف التفاوضي بتشخيصه بدقة متناهية لتحديد مجالات الضغط التي يمكن عن طريق الادوات التفاوضيه الضغط بها على الطرف الآخر ، وتحديد مجالات الجذب التي يمكن عن طريق العزف عليها وبنغمه مؤثره معينه شد انتباه الخصم وجذبه اليها واجباره او اقناعه على القيام بسلوك معين يكون من شأنه ان يتم معالجة القضية التفاوضيه بنجاح سواء على المستوى الكلي للقضية ككل ، او على مستوى الموقف التفاوضي اللحظي الذي يعالج جزء من اجزائها .

ومن ثم فان لعنصر التوقيت في هذا المنهج أهمية ضخمة تكاد تتجاوز غيره من العناصر ، فمجالات الضغط وعناصر الجذب هي جميعا عناصر وقتيه ، ترتبط بوقت أو زمن محدد تكاد لا تستخدم الا فيه ، وبحيث انه اذا أستخدمت في توقيت آخر فقدت تأثيرها بل وربما تؤدي الى تأثير عكسي على عكس ما كان مستهدف من أستخدامها .

ولهذا المنهج عدة خطوات أو مراحل يتم اشباعها بدقة متناهية حتى تحقق أهدافه بالكامل وأهم هذه الخطوات ، هي :

الخطوة الاولى : تحديد حافة الخطر بدقة للخصم المفاوض :

ويقصد بحافة الخطر ، الحد الفاصل بعده يتم تدمير كافة مصالح ، بل وحياته واستقرار هذا الخصم ، فعلى سبيل المثال ان حافة الخطر لأي تاجر هي أفلاسه وأن " شبح الافلاس " اذا كان قريب من خياله او من ظروفه او يهدده ويؤرق منامه ، أمكن أستخدامه بنجاح لكسب صفقة معينه بشروط أكثر من مناسبة .

فالتاجر الذي يعاني من عجز في السيولة النقدية يكون أكثر استعدادا لبيع سلعة او التنازل عن عقد من العقود بدون ربح أو حتى بخسارة محدودة لتفادي شبح الافلاس الذي يهدده ، او ليتمكن من سداد التزامات عاجله حل أجل سدادها وضمها للحفاظ على سمعته في السوق أو لتنشيط مبيعاته وتعويض خسارته الحاليه بمكاسب مستقبلة شديدة الاحتمال في الحدوث ، ومن ثم يمكن لنا تحديد حافة الخطر بدقة لهذا الطرف والتعامل معها وهي " شبح الافلاس " ويجب التحذير والتنبيه انه من الضروري عدم تجاوز هذا

الفاصل أو الحد المحدد والوصول بالتاجر الى واقع الافلاس ، حيث اذا تأكد هـذا التاجر ان كافة الجهود التفاوضية التى ستبذل لن تجعله ينجو من الافلاس ، فانه سوف يفقد حماسه ، بل وسوف يضع مزيد من العراقيل والعقبات امام العمليات التفاوضيه او اتمام عملية التعاقد ، ولن يقبل بحال من الاحوال بيع السلع التى فى حوزته أو التنازل عن عقد من العقود لأى طرف من الاطراف الا بموجب أحكام قضائية تتضمن تصفيه الشركة والموجودات الخاصة بالتاجر ٠

الخطوة الثانية : تحديد مجالات الضغط الخاصه بالطرف الآخر :

وهى أهم خطوات هذا المنهج حيث يتعين تحديد مجالات الضغط التى يمكن الضغط بها على الطرف الآخر بشكل مناسب يجعله يستجيب لما يعرض عليه اثناء الجلسات التفاوضية ويمكن تقسيم مجالات الضغط الى :

١ ــ مجالات ضغط شخصية تتصل بالفرد المفاوض ذاته ، وهى تختلف باختلاف الافـراد ، وتتناول صفاته الشخصية وعقائده ، وعاداته ، وانتماءاته ، ووضعه الاجتماعـى والوظيفى ٠٠٠٠٠٠٠ الخ ٠

٢ ــ مجالات ضغط ماديه تتناول عناصر القضية التفاوضية وتأخذها فى الاعتبار من حيث : " الاهداف التى يسعى الى تحقيقها هذا الطرف ، والنتائج التى سوف تترتب علـى فشله فى التفاوض ، وحدود سلطاته وصلاحياته التى خولت اليه ، وحدود ونطاق حريـه حركة هذا الطرف فى قبوله او رفض ما يعرض عليه خلال العملية التفاوضية ٠

٣ ــ مجالات ضغط وهمية قائمة وموجوده ، أو يمكن ايجادها وافتعالها للضغط بها علـى الطرف الآخر بشكل معين أو آخر ووفقا لما تكون عليه الحالات ووفقا لطبيعة الخطـة التفاوضيه ، أو وفقا لقدرتنا على تخطيط وايجاد مثل هذه الضغوط خلال عمليـات التفاوض ذاتها ٠

الخطوة الثالثة : تحديد مجالات الجذب للطرف الاخر :-

والتي يمكن عن طريقها اغراء واقناع وحفز الطرف الاخر الى الموافقة على الاتفاق الذي تم التوصل اليه ، أو لتعديل موقفه لجعله أكثر توافقا وانسجاما مع متطلباتنا ومع رغباتنا التي سبق لنا تحديدها ورصدها بدقة واقناعه بها ، واقناعه بتنفيذها وعدم التنصل منها بل والاسراع في هذا التنفيذ .

وقمة النجاح في تحديد مجالات الجذب هي الوصول الى المجالات التي يتم جذب العميل بها لدرجة انه يتبنى وجهة نظرنا ويعتبرها وجهة نظره هو ، ويعمل على تنفيذها وتحقيقها ، ومن أهم مجالات الجذب المجالات الاتية :-

أ - مجالات الاستفادة المادية التي ستعود عليه من التفاوض وعقد الاتفاقية التفاوضية التي تم التوصل اليها وأهم هذه المجالات ما يلي :-

* الثمن المتعاقد عليه والمتعين دفعه أو المقابل المادي الذي سيحصل عليه نتيجة التعاقد .

* شروط سداد الثمن (الدفع فورا بعد التوقيع ، دفع الدفعة المقدمة أولا ، ثم سداد الباقي أو الدفع على اقساط قبل أو بعد توريد كل جزء أو بعد التوريد بالكامل أو الحصول على فترة سماح يتم بعد انتهائها دفع الثمن .... الخ .

* التسهيلات المادية الممكن توافرها للطرف الاخر (وتشمل تسهيلات النقل والانتقالات ، توفير الاقامة والمياه والانارة ، والتدفئة والتبريد ، وتسهيلات الاعاشة الكاملة ، والترفيه ، والبدلات النقدية كمصروف الجيب أو بدل الانتقال ..... الخ .

٢ ـ مجالات الاستفادة المعنوية التي ستعود عليه من اجراء تنفيذ الاتفاقية ، أو الفوز بالعطاء ، والمناقصة واقامة المشروع الاقتصادي أو التجاري ، أو السياسي أو الاجتماعي الخاص بها ، وأهم هذه المجالات ما يلي :ـ

أ ـ السمعة .

ب ـ نشر العلامة التجارية .

ج ـ الخبرة .

د ـ الانطباع لدى الجمهور .

هـ ـ اختراق السوق أو التواجد، وكسر الاحتكار .

و ـ استكمال حلقة احتكار السوق ومنع أي منافس من اختراقه أو التواجد فيه .

ز ـ زيادة أو توسيع نطاق الحصة السوقية للمعاملات التجارية والاقتصادية سواء في حجم العمليات أو في عدد العملاء أو في رقم النشاط المستحق .

ح ـ المكانة الاجتماعية .

ط ـ الحيثية المعنوية .

وكل هذه المزايا المعنوية ذات تأثير فعال ، بل وشديد الفعالية في توجيه عملية التفاوض ، وفي جذب الطرف الاخر الى المسار الوحيد المحدد له بعد ان تم سداد جميع المنافذ الأخرى امامه وبقي امامه منفذ واحد نقوم بجذبه اليه .

الخطوة الرابعة ـ تحديد حاجز الامان للطرف الاخر بدقة ووضوح :ـ

حتى يتم التفاوض بفاعلية كاملة مع أي طرف من الاطراف يجب ان يتم تحديد حد أو حاجز الامان الذي قام هذا الطرف برسمه لنفسه ليقيه أخطار التفاوض أو ليحميه من الانزلاق في هذه الاخطار .

فعلى سبيل المثال يقوم المفاوضون في الصفقات التجارية برسم حدود للشروط الخاصة بالصفقة تتضمن الحد الادنى للاسعار التي سيتفاوضون عليها مع الموزعين ، وشروط ومواعيد التوريد وحجم التوريد ، وأماكن التسليم وشروط الدفع ، وهي كلها يتحتم رسمها بدقة وتحديد الاطار لها ، ومن ثم يمكن التفاوض في هذا الاطار المحدد ، دون ان تحدث أي اخطاء يكون من شأنها تعريض المصالح للخطر ، ومن ثم احتمال الفشل الصفقة وخسارة الصفقة والارباح التي كان يمكن الحصول عليها منها •

الخطوة الخامسة : صياغة الموقف التفاوضي بصورة شامله وكاملة :.

وهي أهم خطوات منهج الامان على الاطلاق حيث يتم من خلال الخطوات الاربعة السابقة تجميع كم مناسب من المعلومات الشاملة والمتكاملة التي تكفل تشخيص ورسم وصياغة الموقف التفاوضي الذي نواجهه الآن والذي علينا ان نقوم بالتفاوض في ضوء معطياته وعوامله الحاكمة ، وبناء على هذه المعلومات ، وتلك العوامل يتم تحديد واختيار المسارات التي يتعين سدها وغلقها امام الطرف الاخر ، وتحديد مسار واحد معين يكون افضل المسارات في تحقيق الهدف الذي نسعى الى الوصول اليه ، ووفقا لهذا يتم صياغة الموقف التفاوضي القائم في صورته النهائية •

ومن ثم يتم احاطة فريق التفاوض بهذا الموقف التفاوضي والتأكد من المامهم بكافة عناصره ، وان نعمل بصفة مستمره على تزويدهم بكل جديد يطرأ على عناصر هذا الموقف وأول بأول •

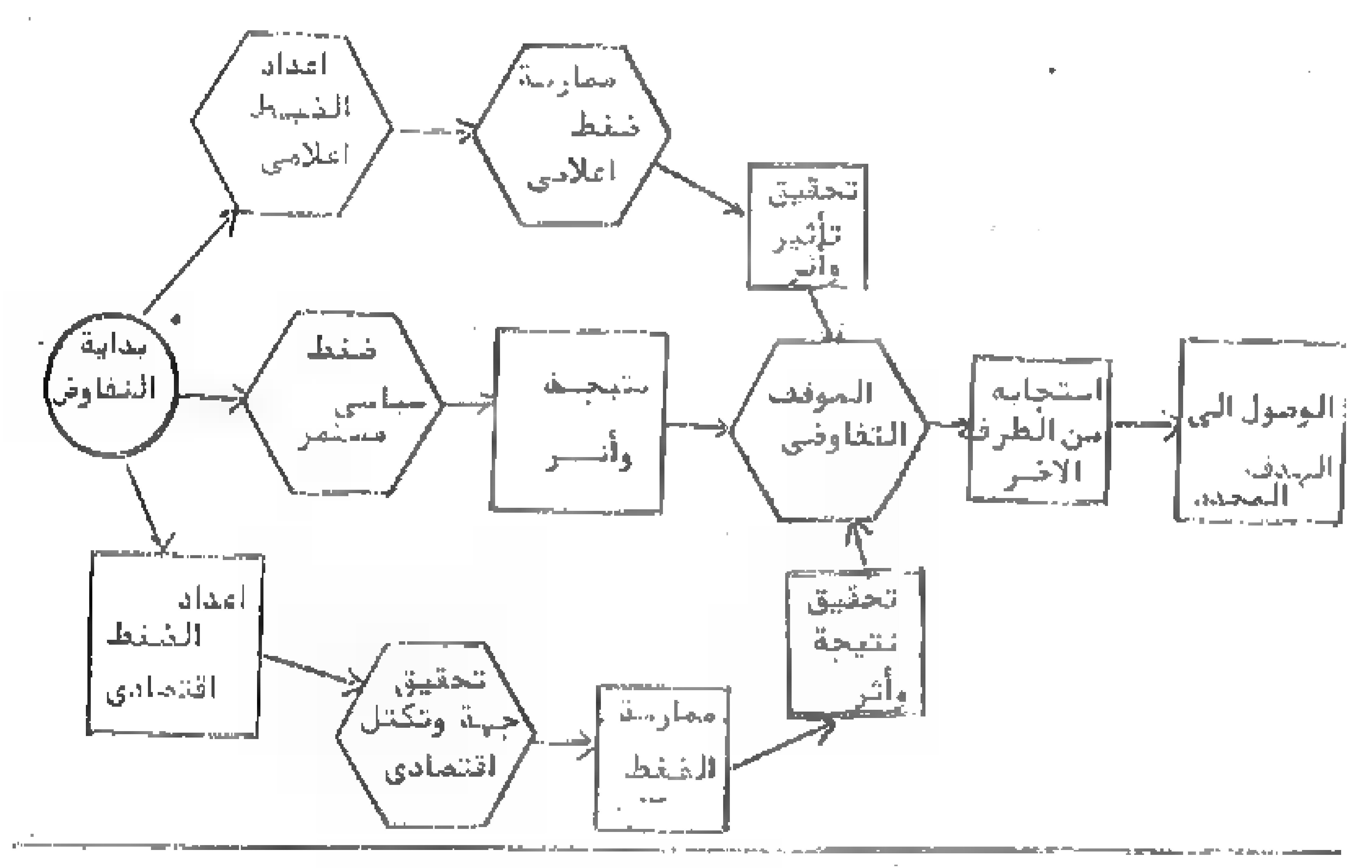
ومن ثم تتم عملية التفاوض مع الطرف الاخر بشكل سليم نظرا لتوافر كافة مقومات نجاح العملية التفاوضية ، وبالتالي استخدام كافة القدرات التفاوضية التي من خلالها يتم التوصل الى الاتفاق النهائي وتنفيذ احكامه وبنوده الشكلية الذي تم التوصل اليه •

ونستخدم في هذا المنهج بفاعلية أسلوب تحليل الشبكات (١) لمعرفة العوامل الحاكمة للمحددات التفاوضية وكيفية تكثيف عناصر الجذب وعوامل الضغط في الوقت والمكان والمناخ المناسب الذي يكفل تحقيق الهدف المرحلي الموضوع لكل جلسة من جلسات التفاوض في اطار التخطيط العام لتحقيق الهدف النهائي لعملية التفاوض بكاملة .

ويوضح الشكل التالي ذلك :

شكل

استخدام اسلوب تحليل الشبكات في العملية التفاوضية



١) يعرف هذا الاسلوب باسلوب بيرت PERT أو Programe Evaluation and Review Technick وقد استخدمته الولايات المتحدة الامريكية بفاعلية في حروبها في الهند الصينيه بتسيير وادارة الاسلحة المختلفة في المعارك التي دارت في كل من كمبوديا وكوريا وفيتنام وأصبح يستخدم الان بشكل كبير وعلى نطاق واسع في عمليات التفاوض المحلي والدولي بمجالاته المتعدده سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو عسكرية أو ايضا اجتماعية .

حيث ان كل نوع أو نمط من الضغوط يحتاج الى كم من الوقت والجهد والتكلفة تختلف في حجمها ومقدارها عن النوع الاخر ، ومن ثم ففي ظل اعتبارات وقيود التكلفة والوقت والجهد يتم رسم المسارات المختلفة لممارسة كل ضغط بالشكل الذي يساعد على تنسيق الضغوط المختلفة بحيث يتم توفيرها لتأتي النتيجة وفقا لما هو مخطط لها أي بالكفاءة المطلوبة والكفاءة بتحقيق الهدف الموضوع ، وهو اجبار الطرف الاخر مقتنعا باتخاذ والتصرف المطلوب وهو اجتياز المسار الوحيد أو المنفذ الوحيد المفتوح امامه بعد أن تم غلق جميع المنافذ الاخرى •

المبحث السادس

المنهج المتكامل للتفاوض

يقوم هذا المنهج على ان اى نشاط تفاوضى ، هو فى النهاية ، عمل انسانى يقوم به البشر ، وليس الآلات ، حتى ولو تم الاعتماد على الآلات فى اجراء الحسابات الدقيقة واختبار مدى سلامة البدائل المعروضة وايهما أفضل وفقا للاحتمالات المختلفة التى يمكن أن تنجم عن استخدام كل بديل ، فانه فى النهاية يكون متخذ القرار ، والقائم بعملية التفاوض ذاتها هو انسان ، له مشاعره واحاسيسه وتفكيره ، وأرائه ، ومعتقدات ، وطباعه ، وعاداته ، وفوق كل هذا له ما يؤثر على تحويل عواطفه ومدركاته من النقيض الى النقيض أى من الكراهية الى الحب ، ومن الغضب الى الراحة ، ومن الحزن الى الفرح ... وهكذا ، كما انه من ناحية اخرى فان الانسان بصفته فرد له كيانه الذاتى الخاص به وحده ، وباعتباره عضو فى عائلة له كيانه الاسرى الذى يتراوح بين الاب الموجه وبين الابن المطيع وبين الاخ المتكافل ... الخ ، وباعتباره منتميا الى مجتمع فهو يخالط افراده ويتعامل معهم ويتفاعل بما يؤثر عليهم ويتأثر بهم ، وباعتباره مواطنا فى دولة فهو يخضع لحركة مؤسساتها وقوانينها وضوابطها ، وباعتباره انسان فى عالم يتسع ليشمل انحاء الارض فهو يتأثر بحداثه ويتفاعل معها سواء شاء أو ابى ، ومن هنا فانه فى حاجة الى منهج شمولى متكامل يستخدمة فى مفاوضاته مع غيره ، ايا كان هذا الغير ، وفى كل الاوقات ، وفى جميع الظروف والمناخات ، وبحيث يصبح هذا المنهج ذا نسق منسجم مع كافة الاطارات التى سبق لنا تناولها ، وهو ما دفعنا الى صياغة اسس ومبادىء هذا المنهج المتكامل للتفاوض بالشكل الذى رأيناه مناسبا فى المرحله الحالية وهو ما سنعرض له فيما يلى :-

أولا : المبادىء الاساسية للمنهج المتكامل :

يتعامل هذا المنهج من خلال عدة مبادىء أساسية هي :

١ ـ أن كل حقيقة انسانية تتصل بالبشر ، هي حقيقة مشخصة من جانب هؤلاء البشر ، ومن ثم يمكن تغييرها ، أو تغيير محتوياتها بالتأثير على مدركات هؤلاء البشر بمخاطبة الضمير الانساني القائم في كينونة كل انسان ٠

٢ ـ ليس هناك موقف تفاوضي دائم الى الابد بين اطرافه ، وأن صفة الدوام هي صفة نسبية وظرفية مرتهنة بمدى سيادة أو انحسار العوامل التي ادت الى هذا الموقف سواء من حيث ظرف الزمان أو ظرف المكان الخاصة بهذا الموقف وكذا طبيعة من يتم التفاوض معهم في هذه الظروف ٠

٣ ـ ان الهدف الشامل للتفاوض هو هدف قابل للتجزئة الى اهداف مرحلية ، ومن ثم يتعين ان تكون اهداف كل مرحلة تفاوضية تحقيق نتيجة تراكمية تساهم في الوصول الى الهدف الشامل في النهاية ٠

٤ ـ ان بداية أي تفاوض يجب ان ينطلق من " الممكن " ويتخذ من " الممكن " قاعدة ارتكازية للانطلاق نحو تحقيق " المستحيل " أو ما كان من الصعب أو المستحيل تحقيقه عند بداية التفاوض ، ومن ثم فانه من الضروري ان يتم معالجة القضية التفاوضية بشكل تدريجي وليس بالقفز الى النتائج بشكل فوري سريع ، بل يتم الوصول الى الهدف النهائي على مراحل مناسبة

٥ ـ ان الاعداد لعملية التفاوض عملية تقوم على صقل الفرد المفاوض ، وتطهيره من القصور ، وتزكيته بعناصر القوة ، وأهمها الايمان المطلق بصدق وعدالة مطلبية التفاوضية ، وحتمية وضرورة تحقيقها والوصول اليها ٠

٦ ـ ان افضل الاساليب واكثرها احتراما وتحقيقا لما نصل اليه من نتائج تقوم على استخدام الحكمة الراشده ، والقول السديد الحسن ، والعمل الصالح ومراعاة القيم والاخلاق الحميده ، والبعد عن اساليب التهور ، والحماقة ، واختيار الوسائل الاكثر : لطفا ، ورشاده ، ونضجا .

٧ ـ ثبات المبادىء التفاوضية ، وعدم التفريط بها أو التراجع عنها أو المساومه عليها ، حتى لايفقد الفرد المفاوض احترامه لذاته وفي الوقت نفسه احترام الطرف الاخر له ، ويتضمن هذا صدق الوعد ، وحسن الوفاء بالتعهدات ، وسداد الالتزامات ، وطيب المعاطفة . وهي عوامل حاكمة شديدة التأثير .

٨ ـ المثابرة والصبر ومجاهدة النفس بعدم الاستجابة به لعوامل الضغط أو عناصر الجذب ، أي لعوامل التهديد ، وعناصر الاغراء والترغيب وما يتضمنه ذلك من الحرص على عدم الوقوع في الزلل أو استعجال النتائج دون ان تتم المقدمات بالشكل المؤمن لسلامة هذه النتائج .

٩ ـ لاتفاوض بدون خطة ، ولا خطة بدون تنظيم ، ولا تنظيم بدون توجيه ، ولا توجيه بدون رقابة أو متابعة . ومن ثم فان العملية التفاوضية حتى تحقق اهدافها لابد من ادارتها ادارة راشدة تقوم على : التخطيط ، والتنظيم والتوجيه ، والرقابة أو المتابعة .

١٠ ـ اذا احتاجت عملية التفاوض لاكثر من فرد ، فانه يتعين ان يكون احدهما قائدا للاخر وموجها ومتابعا له وان يتم التنسيق بينهما بالشكل الفعال الذي يقضي على أي تعارض أو سوء فهم أو عدم انسجام يحدث فيهما أو في عملهما .

١١ ـ كسب مزيد من المؤيدين والمدعمين لموقفنا ومطالبنا وبصفة خاصة من الاطراف التي كانت لاتهتم بالقضية التفاوضية واستخدامهم كقوى ضغط على الطرف الاخر ، وعناصر جذب لمؤيديه بتحويلهم أما الى معرضين له أو كقوى ضغط وجمع المطالبة ورغباته .

١٢ ـ تحييد الجزء الأكبر من المفاوضين أو جعلهم أطرافا محايدة ويستخدم في ذلك قوة الحقيقة واتساقها وسلامة البرهان وسبل الاقناع والقول السليم ، والنفع المتبادل ، والمصلحة المشتركة ، والانسجام مع الفطرة ، والقدوة الحسنة ، والموعظة والنصائح السديدة ، لتحقيق العدل ، ورفع الظلم ، وجني المكاسب المشتركة للصالح العام .

١٣ ـ تحقيق التوازن النفسي ، وتعبئة الوجدان ، وامتلاء القلوب بالمكانة العليا للقضية التفاوضية باعتبارها قضية أخلاقية أولا وأخيرا مهما كان محورها : اقتصادي ، سياسي ، تجاري ، اجتماعي ، ... الخ . فهي أولا وأخيرا قضية أخلاقية ، ومن ثم يتم معالجتها وفقا للقواعد الاخلاقية الحميدة ، وتتحول معها الممارسة التفاوضية الى عملية اتصال فعال بين مرسل ومستقبل يتم من خلالها نقل رسالة أخلاقية لتعليم الطرف الآخر بقواعد السلوك وأن من واجبه الاستجابة لمطالبنا ، وإلا خالف هذه القواعد وجعل نفسه محل انتقاد واستهجان العالم .

١٤ ـ الاهتمام بأصول وأسس القضية التفاوضية الرئيسية ، وعدم الانزلاق في مصيدة البحث بالفروع الضعيفة لها ، ومن ثم الافلات من محاولات الحصار ، والعزل ، والتشتيت ، والتفتيت ، وتضييع الوقت والجهد والتكلفة التي قد يمارسها ضدنا الطرف الآخر .

١٥ ـ الحركة الدائمة والمستمرة لجعل القضية : متحركة ، متدفقة ، حية ، أي تلقى الاهتمام والعناية والرعاية من جميع المحيطين بها ، وحتى لايلفها ويطويها النسيان والاهمال ، والتجاهل ، ومن ثم يتعين لفت الانظار اليها وجعلها موضع بحث ، ودراسة ، وتحليل ، وفهم ، واهتمام أكبر عدد ممكن من الافراد المحيطين بالقضية التفاوضية ، والمؤثرين عليها ، والتأثرين بها ، ومن ثم لا " سكوت " في التفاوض ولكن بذل كافة الطاقات من أجل احياء وتعييش القضية التفاوضية وجعلها حية وساخنة في كافة الاوقات .

١٦ ـ ان ادراكات رجل التفاوض لخصائص شخصية ومعرفته وقدراته وقيمه ومثله ووضوح اهداف التفاوض لديه وبراعته في استخدام ادواته التفاوضية ومناهجة واساليبه في التفاوض ، هي وحدة كلية متكاملة العناصر تشكل في النهاية اداء التفاوضي وتؤثر بشكل كبير في مدى توافقه وفعاليته في عملية التفاوض .
ومن ثم يتعين الاهتمام بكل هذه الجوانب وتطويرها بشكل مستمر لترقية رجل التفاوض وتعظيم ادائه .

١٧ ـ ان المكابده ، وتحمل المشاق ، والصبر هما طريق النجاح في التفاوض والوصول الى تحقيق الهدف التفاوضي الحقيقي ، ومن ثم فان حسن الاعداد لعملية التفاوض ، وما يتطلبه من اعداد النفس لتحمل مشاق العمل التفاوضي يساعد كثيرا على الوصول الى تحقيق الهدف ، فضلا عن تضييع الفرصة على الطرف الاخر من استخدام الضغوط المختلفة التي قد يمارسها ضدنا دون عائد أو جدوى مما يجعله يستسلم مرغما واقتناعا بمطالبنا .

وهناك العديد من النواحي الاخرى التي تشكل مبادىء وأسس للمنهج المتكامل ، وهي مبادىء تكتشف من الممارسة العملية ومن تجارب الاخرين في التفاوض ، الا انها تظل في النهاية مبادىء حاكمة للتفاوض الناجح .

ثانيا : شمول المنهج المتكامل للمناهج الاخرى :-

يستمد هذا المنهج تكامله من شموله واحتوائه لكافة المناهج الاخرى ، حيث انه من النادر ان يتم معالجة قضية تفاوضية بعينها بمنهج واحد مستقل عن المناهج الاخرى ، بل من الملاحظة عمليا انه يتم الاستعانة بمنهج معين منها في مرحلة معينة من مراحل التفاوض ، وتطبيق منهج آخر في مرحلة اخرى أو المزج بين أكثر من منهج في وقت واحد .

فعلى سبيل المثال ، فان تطبيق الولايات المتحدة الامريكية لمنهج المصلحة المشتركة في تفاوضها التجاري والاقتصادي مع دول أوربا الغربية واليابان بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وقيامها بتقديم التمويل الرخيص والمساعدات الفنية غير المكلفة لها كان السمة الاساسية التي تمت بها مفاوضاتها بعد ان استشعرت خطرا على اقتصادها وبدأت تميل الى استخدام بعض ادوات منهج الصراع لحماية مصالحها واقتصادها القومي ، مثل تطبيق انظمة الحصص والحماية الجمركية على صادرات هذه الدول اليها ، وتضييق الخناق على هجرة رؤوس الاموال الوطنية وخارجها ، واستخدام كافة السبل من اجل استعادة هذه الاموال مرة اخرى الى الولايات المتحدة لانتشالها من حالة الركود التضخمي التي اصابتها في السبعينات والثمانينات ، الا انه في كل هذه الاحوال يتم التفاوض بالشكل الذي يحفظ للنظام الرأسمالي الدولي تماسكه امام الانظمة الاخرى ، أي دون ان يحدث ضررا شديدا يؤثر على اي من الدول الاخرى المرتبطة بتحالفات مع الولايات المتحدة الامريكية وانما يتم اعادة التوازن في اطار الصالح العام المشترك للمجموعة الرأسمالية الصناعية الكبرى ، وتضييق فرص الاختلالات الناجمة عن تسارع معدلات النمو والتنمية لاحدى دول المجموعة وازدياد الفائض لديها ، وتباطؤ معدلات النمو والتنمية لدى دول اخرى وازدياد معدلات العجز لديها .

ومن فانه بتعيين التفاوض حول استخدام عدد من الإجراءات التي تمثل آليات التوازن الحركي المطلوب للحفاظ على تماسك النظام الرأسمالي الدولي لدول المجموعة ومنع انهياره .

ويعمل هذا المنهج المتكامل على الاستفادة من كافة المناهج التفاوضية السابقة وتحويلها الى أدوات يعتمد عليها في تنفيذ الخطة التفاوضية بنجاح ، أي يصبح متاحا له التعامل بالادوات المختلفة لكل منهج من المناهج التفاوضية الاخرى ووفقا لما يحتاجه الموقف التفاوضي بحيث يأخذ منها على قدر حاجته ويتعامل بها وفقا للظروف المحيطة بالقضية التفاوضية ووفقا للمناخ التفاوضي الذي يواجهه أو يتم في اطاره التفاوض .

ثالثا : شروط استخدام المنهج المتكامل :-

يشترط لاستخدام هذا المنهج توافر مجموعة من الضوابط أهمها ما يلي :-

١ - التشخيص الجيد والدقيق للموقف التفاوضي بين اطراف العملية التفاوضية والتحديد الواضح لشروط وظروف المرحلة التي سوف يتم التفاوض فيها ، وما يمكن اجرائه عليها من تعديلات مستقبلية ، أو بمعنى آخر ما يمكن تخطيط ادخاله على عناصر الموقف التفاوضي ليصبح أكثر مناسبة لبدء عملية التفاوض وتحقيق النجاح فيها .

فعلى سبيل المثال فانه قد يبدأ التفاوض وفقا لمنهج الصراع بين اعداء تقليدين وينتهي قبل توقيع العقد بمنهج المصلحة المشتركة بعد ان تعمقت الروابط والاواصر بينهما وتم ايجاد مصلحة مشتركة يجنيان من ورائها المغانم والمكاسب المشتركة .

(٢) امكانية التحريك وتعديل المواقف التفاوضية : حيث قد يكون الموقف التفاوضي القائم في الوقت الحاضر غير مناسب أو يعتمد على منهج الصراع وجزء كبير من اسبابه ترجع الى عدم وضوح الرؤية ، أو عدم وفرة المعلومات عن نوايا وتطلعات طرف من الاطراف أو كلاهما معا ، ومن ثم فان بتوفير هذه المعلومات وأظهار النوايا الطيبة يمكن تعديل وتحريك عناصر الموقف التفاوضي لتصبح أكثر مناسبة ، وتقليل عناصر الصراع ، واحلال محلها عناصر التعاون والمشاركة والارتقاء بمستوى العلاقة لتصبح أكثر فاعلية مستقبلا .

(٣) القدره التوافقية والتكييفيه لافراد فريق التفاوض الموكوله اليهم مهمة التفاوض حيث تتطلب احيانا العمليات التفاوضية في مرحلة من مراحلها افراد من طبيعة معينه وذي قدرات معينه تتناسب مع الموقف القائم والمنهج المستخدم للتفاوض الا ان هذا الموقف يتصف بالحركة والتغير ، ومن ثم فانه من المناسب ان يكون فريق التفاوض ذاته لديه القدره على التكييف المرن وفقا للطبيعة الحركية للعملية التفاوضيه ، والا كان من اللازم اجراء تغيير في فريق التفاوض ليكون افراده أكثر قدره وتوافقا مع الظروف الجديدة .

(٤) ان تكون العملية التفاوضية عملية مستمرة ودائمة او على الأقل تحتاج لفترة مناسبة من الزمن حتى تتيح الفرصه لاستخدام هذا المنهج بمراحله المختلفة ، حيث يحتاج هذا المنهج الى فترة متوسطه أو طويله الاجل لتنفيذ كل مراحله والتي عادة تبدأ من الصراع والذي يشكل صلب القضية التفاوضيه مثل :-

- الصراع بين الأعداء التقليديين .
- المنافسة بين الشركات والمؤسسات .
- التطاحن الوظيفي .

- عدم الانسجام بين الجيران .
- عدم التوافق مع المجتمع .

ويقتضي بالتعاون والمشاركة الفعلية بين اطراف القضية التفاوضية ، ومن ثم تحتاج الى معالجة هذه الامور على مراحل زمنية متعاقبة لتغيير المدركات والاتجاهات ووضعها في اطار جديد أكثر مناسبة وتوائما مع الظروف الجديدة ، ومن ثم يحتل عنصر الوقت المتاح للقضية التفاوضية أهمية كبيرة وضروري لاستخدام هذا المنهج ، ويجب التحذير من ان محاولة القفز الى النتائج واستعجالها او تخطى مرحلة من المراحل تؤدي الى انتكاسة الجهود التفاوضية وارتدادها الى مراحل غير مناسبة او كان قد تم تخطيها من فترة بعيده .

(ه) ان تتوافر لدى القائمين على عملية التفاوض القدره المادية والمعنوية على " الحشد " و " تجميع " ، و " استخدام " كافة " الموارد التفاوضية " من أجل انجاح عملية التفاوض .

ويدخل ضمن الموارد التفاوضية وفقا لهذا المنهج ما يلي :

- توفير التجهيزات المكانية وتسهيلات تيسير عملية التفاوض في المكان المحدد .
- توفير المناخ المناسب المحيط بالعملية التفاوضية وبالشكل الذي ينعكس ايجابيا على انجاح عملية التفاوض .
- تزامن عمليات التنفيذ الفعلي للعمليات التفاوضية مع التوقيتات المخططة لبرنامج استغلال المتغيرات الحركية وادوات الفعل التفاوضي أثناء ، وقبل ، وبعد الجلسات التفاوضية .
- انجاح الحملات الاعلامية والاعلانية للعملية التفاوضية لتصبح دافع ومساعد امان لاستمرار وعدم انتكاسة الجهد التفاوضي تمهيدا للوصول الى تحقيق الاتفاق التفاوضي وتنفيذه .

وفوق كل هذه العوامل فانه يتعين على رجل التفاوض الذكى ان يعد نفسه اعدادا جيداً لاستخدام هذا المنهج فى كافة مفاوضاته القادمه طالما كانت محاورها مصالحة يمكن أقامتها ليس فى الوقت الحاضر فقط ، ولكن أيضا فى المستقبل القريب والمتوسط والبعيد .

اركـان المنهـج المتكامـل :..

يعتمد هذا المنهج على مجموعة متكاملة ومتناسقة من الخطوات والدعائم الذكية الواعية التي تخاطب العقل والعاطفة البشرية ، والتي تنجح بصورة فعالة في كسب جميع المواقف التفاوضية أيا كان محورها ، وأيا كان القائمين بها وهـي :-

١ ـ البدء بارضية مشتركة متفق عليها :-

ويجب ان تكون هذه الارضية مستقرة ، وثابتة ، ومتعارف عليها بين طرفي العملية التفاوضية ، ولا يهم حجم هذه الارضية المشتركة ، ولكن المهم هـو مدى استقرارها ، وانها لم يصل الخلاف اليها ، ومن ثم فأن أي جزئية من اجزاء القضية التفاوضية يتصف بهـذا ويصلح لان يكون هـذه الارضية المشتركة مهما كان تافها أو صغيرا ، حيث سيصبح مجرد الاتفاق عليه وارتضائه كأساس مشترك عامل انطلاق قوى للعمليات التفاوضية التي ستتم ٠

٢ ـ تطوير الارضية المشتركة وتوسيع نطاقها وتعميقها وزيادة سمكها :-

وتعتمد هـذه الخطوة على الرؤيـة الواضحة لطبيعة العلاقة بين طرفي العملية التفاوضية ، وهي رؤية متعددة الجوانب والابعاد تقوم على الآتـي :-

أ ـ نظرة شاملة تحيط بعناصر الموقف التفاوضي وأجزاء ومكونات القضية التفاوضيـة ٠

ب ـ نظرة فاحصة متعمقة تصل الى جذور القضية التفاوضية المتفـاوض بشأنها ، ومسبباتها التاريخية والاحداث التي أثرت عليها والاطـراف التي ازكـت هـذا التأثـير ٠

ج ـ نظرة مستشرقة للامام تتنبأ بما سيكون عليه الحال مستقبلا وما يمكن التأثير به وعليه لتعظيم مكاسب وتقليل خسائر هذا الوضع المستقبلي ٠

ووفقا لهذه الرؤيه الواضحه الشامله يتم العمل على وضع برنامج زمني للاداء التفاوضي يعمل على تطويع عوامل الموقف التفاوضي القائم لتصبح اكثر فاعليه وقدره على تطوير وتحسين وتنمية وتوسيع قاعدة المصلحة المشتركه التي اتفق على اقتسامها وجني عوائدها طرفي عملية التفاوض ، وفي الوقت نفسه تقليص عناصر التفاوض والاختلاف وعدم الاتفاق التي كانت قائمه بينهما الى ادنى حد ممكن ، وبما يساعد على تضييق هوه الخلاف ورأب الصدع الذي يفصل بين مطالب كل طرف من اطراف التفاوض .

(٢) ازالة كافة المحددات والعقبات التي تقيد أو تحول دون حرية حركة فريق التفاوض في سبيل الحصول على تعاون وتأييد الطرف الآخر ودعمه لنا وتنفيذه لما اردنا :

حيث تعد حرية الحركة القوى الفاعله في العمليه التفاوضيه سواء في سعى تعظيم مكاسبها او توسيع قاعدة المصالح المشتركه ، ومن ثم يتعين ازالة القيود والعقبات التي تحول دون حرية حركة فريق التفاوض ، وفي الوقت نفسه وضع بعض الضوابط التي تكفل توجيه هذه الحركه في المسار العلمي المدروس الذي يوصل الى الهدف وهو يتطلب الاتي :

(أ) التعامل الواعي مع كافة المحددات التي تقف دون تطوير العمليه التفاوضيه سواء كانت محددات ناتجه عن ظروف المكان ، او عن ظروف الزمان ، او عن محتوى العمليه التفاوضيه ذاتها الناشئه عن تفاعل عنصري المكان والزمان معا .

(ب) ان تكون عملية الازاله للمحددات ازاله متقابله من كلا الطرفين ، وليس فقط من جانب واحد ، وان كان يفضل دائما ان تكون زمام المبادره في يدينا وان نبدأ نحن بتقديم القدوه الحسنه والصالحه والنوايا الطيبه .

(ج) المشاركه في عملية الازاله لمحددات المكان والتكلفة ، والجهد البشري ، حيث تساعد عملية المشاركه على اختفاء روح التعاون وازالة روح التصارع بين الاطراف ،

خاصة ان كثيرا ما يكون الصراع أو الرفض والنفور المتبادل بين طرفى العملية التفاوضيه هيكله ودعائمه حاجز تاريخى نفسى معنوى ينشأ ويتراكم خلال العصور الماضيه سواء نتيجة لحادث حقيقى ، او نتيجه لادعاء كاذب .

فعلى سبيل المثال كثيرا ما ترفض بعض الشركات عقد صفقه تجاريه مع مورد معين لكونه فقط من بلد معينه اشيع عنها ان صناعتها رديئه الجوده .

ومن ثم فان هذا المورد عليه ان يثبت ليس فقط للشركة ان منتجاته جيده ولكن وبدرجه أهم عملائها ، ومن ثم فان يلجأ الى العملاء لتجربة السلعه واقناعهم بها فيقومون بطلبها من الشركة التى تقوم بدورها بطلبها من المورد والتعاقد معه على صفقه تجريبيه أو صفقه تجاريه وفقا لمدى اقتناعها بامكانية تسويق انتاجه ومدى جودة سلعته .

(د) ازالة كل اشكال التوتر فى العلاقه بين طرفى التفاوض وايجاد حالة طيبه من الاسترخاء بين الطرفين لتقليل الحساسيه الزائده التى ينظر بها كل طرف تجاه اى عمل او مبادره تصدر من جانب الطرف الآخر ، ومن ثم تقل درجة التوجس والريبه والتشكك المتبادل بين الطرفين .

(هـ) ايجاد حاله من الترابط والتفهم والعقلانيه العاطفيه التى تجعل من التعاون امر لازما لاستمرار جنى المكاسب من المصالح المشتركه بين الطرفين .

ومن ثم يصبح الطريق مهيأ وممهد للسير فى العمليه التفاوضيه لارساء التعاون والتحالف بدلا من الصراع والتناحر ، ومن ثم يتحول العدو الى حليف فى اطار المصلحه المتفاوض على تنميتها .

٤ ـ عدم قطع كل انواع العلاقات مع أى طرف من اطراف عملية التفاوض والابقاء على حد ادنى منها فى كل وقت :

ويقوم هذا الركن على ان ليس هناك عداء دائم ، وفى الوقت نفسه ليس هناك

عداء دائم ، وفي الوقت نفسه ليس هناك صداقة دائمة ، ومن ثم فان التحالف القائم اليوم ، قد يتحول الى تصارع غدا ، والذى قد يتحول الى تحالف جديد بعد غد ، ومن هنا فانه يتعين عدم الافراط فى العداء ، او الافراط فى الصداقة .

ومن ثم يتعين الاحتفاظ بحد ادنى من العلاقة الطيبة حتى مع اعدائنا وفى هذا الخصوص يخصوني حديث معاويه بن ابى سفيان عن مفاوضاته مع خصومه اذ يقول :

" اذا كان بيني وبين خصومى مقدار شعره ما انقطعت فان هم شدوا أرخيت ، وان ارخوا شددت "

٥ - مخاطبة الضمير الواعى والرشاده العقليه للطرف الآخر :

ويستند هذا الركن الى ان داخل كل نفس بشريه ضمير معين يتركب من مجموعة المبادىء والقيم التى تحكم سلوك هذا الانسان ، او تجعله يستجيب لكل من يخاطبه بها ، وقد تكون هذه المبادىء عقائديه ، كما قد تكون سلوكيه ، كما قد تكون ماديه ، وقد تكون مزيجا يجمع بينها جميعا .

ومن ثم فقد يكون مناسبا ان يتم تتبع سلوكيات الطرف الآخر ، ومعرفة مدى توافق او اصطدام هذا السلوك مع القيم السائده فى المجتمع ، ومع طبيعة المرحلة العمريه التى يمر بها هذا الطرف ، ومن ثم مخاطبة الضمير الواعى له بالشكل الذى يعظم من عملية الاشباع والارتواء النفسى لديه باعتباره مخلوقا راشدا عاقلا ، ومن ثم التأثير على قناعته ، وعلى اتجاهه ، وعلى سلوكه .

٦ - السيطره على الانفعالات العفويه والتلقائيه وردود الافعال العنيفه ومعالجة الامر بالحكمة والهدوء والخلق الحسن :

حيث يستند هذا الركن على ان صفة حسن الخلق ، والوقار ، والاحترام ، والاتزان هى صفات متكامله ومترابطه وضروريه لكسب المواقف التفاوضيه ايا كان

نوعها ومحورها ، حيث يصعب اقناع الطرف الآخر بأهمية القيام بسلوك معين واحترام تعهداته والتزاماته دون ان يتوفر لديه قدر من الالتزام الادبي والثقه في احترامنــــا لتعهداتنا والتزاماتنا التي ارتبطنا بها معه او التي نتفاوض بشأنها معه ، ومن هنــا فان خروج المفاوض عن خاصية الوقار والاحترام الى صفة عدم الاحترام تجعله يفقــــد اولا مصداقيته لدى الطرف الاخر حتى لو كان الموقف التفاوضي يفترض التباسط مــــع الطرف الآخر او مسايرته في المجون والصخب اذا ما كان هناك تفاوض داخل احـــدى الجلسات الخاصه .

ومن ثم يفضل دائما في مثل هذه الجلسات ان يتم ارجاء التفاوض الى موعد آخــــر يكون في الطرف الآخر اكثر اتزانا وتعقلا ورشاده حتى يجني التفاوض ثماره المرجوه . كما قد يكون نتيجة لموقف معين ، او لضغط معين مارسه الطرف الآخر ، او الاطـراف الاخرى ، ان ازداد التوتر والقلق بين اطراف العمليه التفاوضيه ، او اصبح من الصعب ايجاد حاله من الثقه والتفاؤل بين الطرفين ، ومن ثم فان حالة التوجس والريبه والحذر المبالغ فيه تؤدي الى عدم نجاح العمليه التفاوضيه حيث سوف ينظر الى اي مبــادره او بادره للمعالجه الجاده على انها مجرد مؤامره او مكيده ، وان هناك شيء يدبر فــي الخفاء ومن ثم يزداد التوتر .

ويحتاج الامر الى عدم الانفعال ، والتقليل من قوة ردود الفعل التي تنشأ نتيجة تصرفات الطرف الآخر ، وعدم جعلها في ذات الاتجاه الذي يسعى الى اتجاهنا اليه ، بل تفويت الفرصه عليه عن طريق هدوء الاعصاب ومعالجة الامر بالحكمه والهدوء والخلق الحسن . وهو اسلوب بالغ التأثير في نفس الطرف الآخر ، حيث يجبره على تغيير اسلوبـــه الهجومي ، الى اسلوب اكثر تعقلا ، واكثر منطقيه ورشاده .

٧ .. النظره البعيده المدى للأمور وللمواقف التفاوضيه :

التفاوض الناجح لا يخضع لانفعال اللحظه ، بل يخضع لحسابات المستقبـــل ، وما يمكن ان نجنيه او نتجنبه في المستقبل ، ومن ثم يتمين لنجاح المعـــــل

التفاوضي ان يكون رجل التفاوض يتمتع بحاسيه المستقبليه اي يكون لديه البصيره النيره التي تعتمد على النظره المستشرقه البعيده المدى لما يمكن ان تكون عليه المصلحة المشتركة في المستقبل وليس على ما هي قائمه عليه الآن ، وان يدرك ما يمكن أو يستطيع ان يهيئه ويحشده من كافة المقومات والعوامل اللازمه لجنى ثمار هذه المصلحة ، ومن خلال العمل التفاوضي الذي يقوم به الآن .

فالمفاوض الماهر المحترف حتى من خلال موقفه الضعيف حاليا يستطيع ان يجمع كم مناسب من المعلومات والبيانات التي تساعده على رسم مسار مفاوضاته بالشكل الـــــذي :

يقلل من خسائره الى ادنى حد ممكـــــن

يعظم من مكاسبه الى اقصى درجة ممكنـــــه

ومن ثم يستطيع هذا المفاوض الماهر ان يحقق اي مستحيل انطلاقا من ادنى شيئ ممكن ، ووفقا لقاعدة اساسيه من الاشياء الممكنه تتخذ كاساس للبناء التفاوضي التراكمي ، ومن ناتج كل جلسه تفاوضيه بحيث يتحقق ما كان يبدو مستحيلا تحقيقــه عند بدء جلسات التفاوض الاولى .

٨ ـ تجنب استخدام التعبيرات التي قد تجرح مشاعر الطرف الآخر :

يعتمد المنهج المتكامل على الحصول على تأييد ودعم الطرف الآخر لمطالبنــــا التفاوضيه ، وعلى تبنيه وتنفيذه لهذه المطالب ، ومن ثم لكي نحصل على هذا التأييــد لابد من كسب احترام ، وود ، واعجاب هذا الطرف وهذا يتحقق عن طريق الآتي :

ـ معاملة هذا الطرف بكل احترام وتقديـــــــــــــــر .

ـ الاصغاء لكل ما يصدر عنه من حديث واظهار مدى تفهمنا لكل ما يقول .

ـ عدم جرح مشاعره باظهار جهله او سطحية تفكيره او سلالة اصابه ، أو فســاد اخلاقه ، أو قلة ذوقه .

وان كان يجب القول ان هذا لا يعني مجاراه الطرف الآخر في فساد اخلاقه او قلة ذوقــه

او مجوته ، بل انه من المحتم عدم التنازل عن المفهوم القيمي السابع للطـــــــلوك التي يجب ان تتحلى به لتصبح دوره حسنه يقتدى ويهتدى بها ، وتجبر هذا الطـــــــرف على الاصغاء لصوت العقل ورشاده الضمير ، ومن ثم يتبنى قضايانا ويؤيدها .

٩ ـ الاعتماد على الحجج الدامغه والبراهين القاطعه مع عدم الاسراف في استخدامها :

ويعني هذا انه عند طلب الطرف الآخر اى براهين للتدليل على سلامة مطالبنـــا وعدالتها او شروعيتها ، يتعين علينا ان نقوم بدراسة كافة البراهين والحجــــــج والاسانيد ، واختيار اقواها جميعا ومخاطبة الطرف الآخر به ، او بعدد محدود منهـــــا فقط ، وليس بها كلها .

ذلك ان التفاوض يقوم على مقارعه الحجه بالحجه ، ودحض الرأي بالرأي ، وليس بكـــل الحجج وكل الآراء ، ذلك ان الاسراف في استخدام هذه الحجج قد يؤدي الى نتيجـــــة عكسيه ، حيث يظهرنا بمظهر غير الواثق من عدالة قضيته ، والمتشكك في صــــدق اسانيـــــده .

كما ان من المناسب ايضا الاعتماد على اكثر الحجج ملائمه للموقف ، وليس على كل الحجج التي لدينا ، وذلك لعدم كشف كل ما لدينا من اوراق ، ومن ثم قد يعمد الطرف الآخـــــر الى اشغال جهودنا باصطياد ادنى الحجج واضعفها ومحاربتنا بها ومواجهتنا بالاعتمـــاد عليها ، بل وتشويه وقلب الحقائق اعتمادا على ضعف هذه الحجه التي قدمناها اليه .

١٠ ـ تطوير العلاقه القائمه بيننا وبين الطرف المتفاوض معه لتكون اكثر ايجابيه :

يحتاج النجاح في العمل التفاوضي الى ادراك حقيقة العلاقة القائمة بيننا وبـــين الطرف الآخر المتفاوض معه ، ليس فقط من خلال منظورها الحاضر ، بل ايضا مــــن خلال منظورها المستقبلي وتحتاج هذه العمليه الى مد جسور الثقه بين الطرفين المتفاوضين والتي بمقتضاها يتم العمل على تحويل :

الصراع ـــ يتحول الى ← هدنه

الهدنه ـــ يتحول الى ← استرخاء

الاسترخاء ـــ يتحول الى ← استقرار

الاستقرار ـــ يتحول الى ← تحالف

التحالف ـــ يتحول الى ← تعاون

التعاون ـــ يتحول الى ← عمل مشترك

العمل المشترك ـــ يتحول الى ← تكامل

التكامل ـــ يتحول الى ← اندماج

الاندماج ـــ يتحول الى ← وحده

ومن هنا فان عملية التطوير تظل ترتقى وتعلوا حتى تصل الى مرحلة الوحده الكاملة بين طرفي التفاوض ، والتى عندها يصبح الطرفان ، طرفا واحدا لا فرق بينهما ، ولا مجال لاى خلافات او نزاعات .

الفصـــل الثالـــث

استراتيجيات وسياسات وتكتيكات التفاوض

بعد اختيار الاستراتيجية المناسبة الاساس الجيد الذى تبنى عليه وفوقه كافة عناصر العملية التفاوضية ، وفى الوقت نفسه الطريق الموصل للنجاح الدائم فى هذه العملية واذا كانت للاستراتيجية التفاوضيه هذا القدر الكبير من الاهمية ، فان هذه الاهمية تنصرف أيضا الى السياسات والتكتيكات المصاحبة لها والمبنيه عليها ٠

فالاستراتيجية أشبه بأساس البناء الذى يقرر كم عدد الادوار التى سترتفع فوقه ، وتقوم السياسات بدور الاعمدة الخرسانية التى سترفع هذا البناء ، وتعطى له ابعاده ، فى حين ان التكتيكات تشكل الجدران والحوائط وتشكيله الالوان التى سوف تعطى للمبنى معالمة ورونقه ٠

ومن ثم فأنها عمليات متكاملة الهدف والممارسه والنتائج ، فلكل منها دور تقوم به ، وهدف تسعى الى تحقيقه ولا يمكن لأى منها أي يغنى عن الاخر ، بل يمثل للاخر ضرورة حتمية لازمة ، حتى يتحقق الهدف النهائى للعملية التفاوضية ، ومن ثم فـأن أى خطأ فى ممارسة واختيار أى منها سوف يؤثر على دور ونتيجة كل منها بشكل كامل ، وأن التصميم الجيد لكل منها أمر حتمى وضرورى للاخر ٠

وقبل الاسترسال فى هذا المجال ، قد يكون من المناسب ، تحديد المفهوم العام لكل من مصطلح الاستراتيجية(١) ، ومصطلح السياسة (٢) ، ومصطلح التكتيك (٣) ، حيث ان لكل منهم مفهوم ومدلول معين ، ولكل منهم بعد زمنى واطار معين يدور ويعمل فى نطاقه ، ولكل منهم مستوى معين من السلطة يتم التقرير فى ضوئها ، وعندما يتحدد أى منهم ، فانه يعطى الضوء الاخضر للذى يليه ليأخذ طور التشكيل والتحديد بدوره، وهكذا٠٠

---

(1) Strategy
(2) Policy
(3) Tactics

وأن كان يجب القول أن هذا التحديد والتشكيل يتم في تتابع زمني متلاحق يبدأ بالاستراتيجية ، ثم بالسياسات ، ثم بالتكتيكات ، وهي أمور أساسية حتى لا يحدث أي سوء فهم أو قصور في الادراك ناجم عن البدء بغير هذا التتابع المرحلي ، ومن هنا كان من الضروري توضيح مفهوم كل منها ، لتدارك أي خطأ قد ينتج عن عدم المعرفة أو عن غموض المصطلح خاصة بين غير المتخصصين •

فالاستراتيجية كمصطلح تعني " ذلك الاطار العام الاكبر من حيث الحجم والاوسع من حيث المساحه والمدى والاشمل بالنسبة لعنصر الموضوع ، والاطول والابعد بالنسبة لعنصر الزمن ، والذي يتم بناء عليه تناول القضية التفاوضية من جانب أحد اطرافها لمواجهة الطرف أو الاطراف الاخرى بالتفاوض للوصول الى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين •

أي ان الاستراتيجية هي الاطار العام الذي يحدد الطريق والمسار ويضع القواعد والمنطلقات الاساسية للعمل والمهام التفاوضية ، وبمعنى آخر تنصرف الاستراتيجية الى عملية تعبئة ، وتجنيد ، واستخدام أو ادارة كافة الجهود والامكانيات المادية وغير المادية ، وبما فيها العوامل السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والقانونية ، والمعنوية ، والتكنولوجية لتهيئة المسرح للقيام بالعملية التفاوضية بنجاح كامل •

أي أن الاستراتيجية التفاوضية تتعلق بفن استخدام القوة الشاملة لتحقيق الهدف التفاوضي العام ، ولهذا فان الاستراتيجية التفاوضية يجب أن تغطي وتحدد عنصرين أساسيين هما :-

العنصر الاول : عنصر الشمول :

أي أن تشمل الاستراتيجية الهدف العام الذي يحيط بكافة عناصر القضية التفاوضية •

العنصر الثاني : عنصر الزمن :

أي الفترة الزمنية المتعين تحقيق الهدف التفاوضي العام او النهائي خلالها .

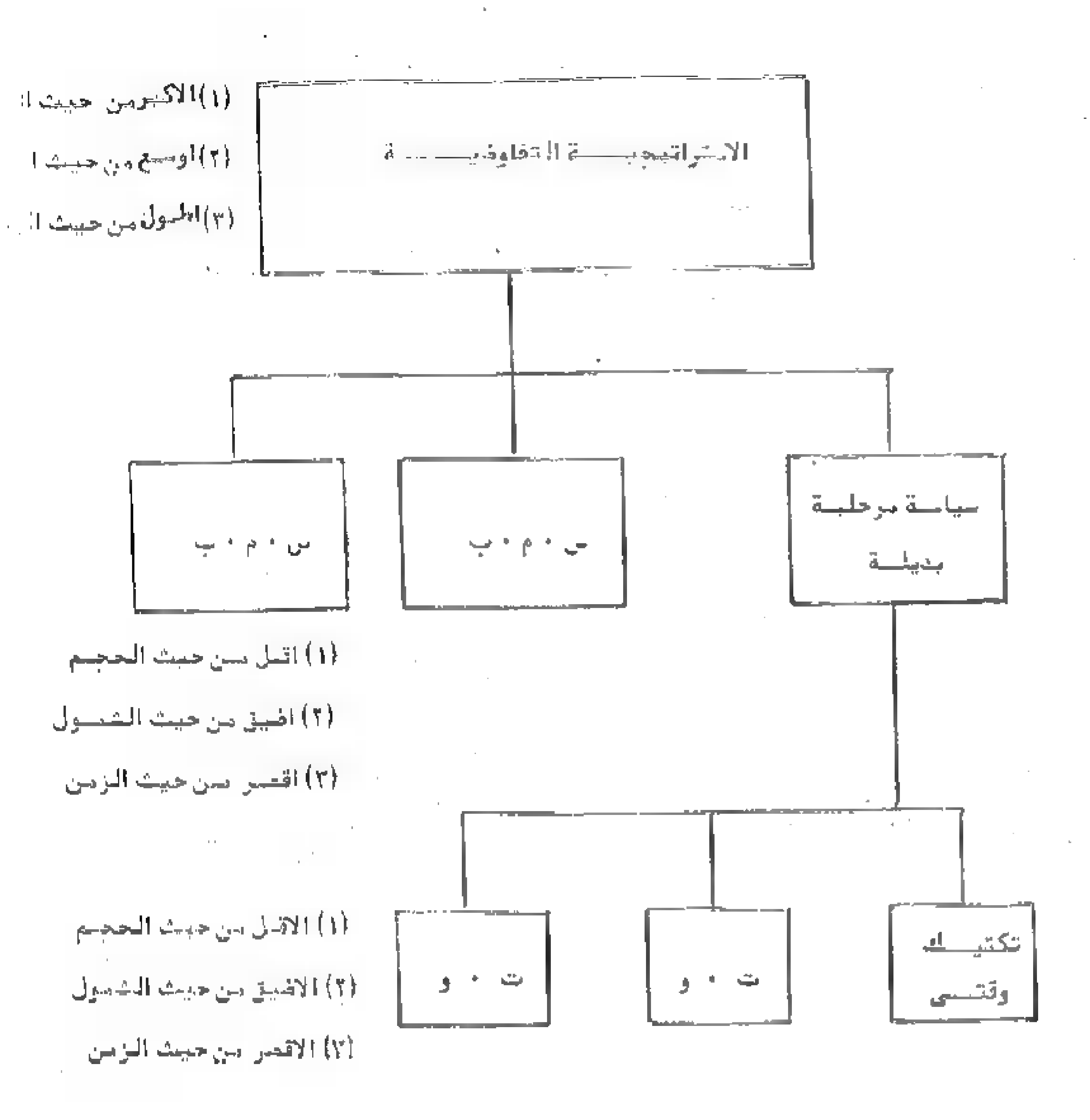
ومن ثم فان الاستراتيجية التفاوضية ، تعد أشمل وأوسع من حيث المستوى الذي تغطيه ، واطول مدى من حيث الزمن الذي يستغرقه تنفيذها ، وتعد في الوقت نفسه الأكبر من حيث الحجم الذي تشغله ، حيث يجب ان تحتوى الاستراتيجية كافة عناصر القضية بكاملها وبكافة ابعادها وجوانبها ، في حين ان السياسات او السياسة التفاوضية هي الخط العام الذي تسير عليه او في نطاقة واطاره هذه الجهود التفاوضية والموصل في نهايته الى تحقيق الاستراتيجية التفاوضية والتي تنشأ منها ومن أجلها توضع السياسات وليس العكس .

ومن ثم فان السياسة ترسم الطريق أمام فريق التفاوض ويرتهن عليها نجاح العملية التفاوضية اثناء كل جلسة من جلسات التفاوض أي خلال مرحلتها الزمنية التي تمر بها في الجلسة التفاوضية ، ومن ثم فان السياسة تعد أقصر زمنا وأقل شمولا وحجما من الاستراتيجية ، وغالبا ما ترتبط بمرحلة واحدة أو أكثر من مراحل التفاوض ، أي جلسة واحدة أو أكثر من جلسات التفاوض .

في حين ان التكتيك ينصرف الى التصرف الوقتي أو اللحظي الذي يستدعيه الموقف التفاوضي القائم بين المتفاوضين والذي يعتمد على السلوك أو التصرف المباشر في جلسة المفاوضات ومن ثم فهو الاقصر زمنا والاقل شمولا وحجما من كل من الاستراتيجية والسياسة ويمكن اعطاء تصور عام لكل من الاستراتيجية والسياسة والتكتيك من خلال الشكل التالي :

شـــكل

الاستراتيجية والسياسة والتكتيك في العمل التفاوضي



هذا ويمكن التفرقة بين الاستراتيجية والسياسة والتكتيك من حيث: عناصر الحجم ، والزمن ، والشمول وهو ما سيتم عرضه من خلال المباحث الثلاثة التالية :-

المبحث الأول

استراتيجيات التفاوض

لا تفاوض ناجح بدون استراتيجية علمية تقوم عليه ، وفي الوقت نفسه ليست كل استراتيجية تفاوضية تعد مناسبة لكل قضية من القضايا التي يتم التفاوض عليها . بل ان طبيعة العلاقة بين اطراف القضية التفاوضية تلعب دورا هاما في اختيار هذه الاستراتيجية . فالعملية التفاوضية تقوم أساسا على تحديد المواقف بين الاطراف . وفي الوقت نفسه فانها عملية منظمة . لها شروطها ولها قواعدها ولها قوانين معينة مرسومة مسبقا ويتحتم على من يرغب في خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط .

وللتسهيل : فانه يمكن القول ان طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية ، والمنهج المستخدم يحدد الاستراتيجية المختارة ، ومن ثم فانه يمكن تنويع وتقسيم الاستراتيجيات وفقا للمناهج المختلفة للتفاوض ، وقد رأينا الاقتصار على كل من استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة ومنهج الصراع خاصة وأن العلاقة التفاوضية بين اطراف التفاوض لاتخرج عن كونها أما : علاقة مصلحة مشتركة أي تعاون أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء ، وهي ما يمكن العرض له فيما يلي :-

أولا : منهج المصلحة المشتركة

• يضم هذا المنهج مجموعة من الاستراتيجيات النوعية التي أهمها الاستراتيجيات التالية :-

أ ـ استراتيجية التكامل .

ب ـ استراتيجية تطوير التعاون الحالي .

ج ـ استراتيجية تعميق العلاقة القائمة .

د ـ استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده الى مجالات جديدة .

ثانيا : منهج الصراع :

ويضم هذا المنهج ويشمل مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي أهمها ما يلي :-

أ ـ استراتيجية الانهاك (الاستنزاف)

ب ـ استراتيجية التفتيت (التفتيت)

ج ـ استراتيجية احكام السيطرة .

د ـ استراتيجية الدخر (الغزو المنظم)

هـ ـ استراتيجية التدمير الذاتي .

ويمكن تناول كل من هذه الاستراتيجيات بايجاز كما يلي :-

أولا : استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة

كما سبق ان اوضحنا يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر ، ويعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون واثارة لمصلحة كافة الاطراف ومن أجل ذلك تتبع في مفاوضاتها مجموعة من الاستراتيجيات أهمها ما يلي :

١ ــ استراتيجية التكامل :

يعني التكامل وفقا لهذا المنهج هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض الى درجة ان يصبح كل منهما مكملا للاخر في كل شيء ، بل قد يصل الامر الى انهما يصبحان شخصا واحدا . فتندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني احيانا ، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما سواء كانت مادية أو غير مادية ، ويتم تناول استراتيجية التكامل عن طريق أحد بدائل ثلاثة هي :

أ ــ التكامل الخلفي :

ويتكون هذا البديل الاستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بأيجاد علاقة أو رابطة مصلحية يتم من خلالها الاستفادة من ما يحوزه الطرف الاخر من مزايا وامكانات سواء مادية أو بشرية أو انتاجية لتغذية ذاته سواء للانتاج أو لتحقيق منفعه مشتركة تعود على الطرفين معا مما يقوي من قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحيتهم ومن المنافع المشتركة التي يحوزونها معا ، فعلى سبيل المثال تقوم علاقة التكامل الخلفي بين دولتين صديقتين على معرفه كاملة بظروف وقدرات وامكانيات كل طرف من الاطراف . فاذا ما كان احدهما يقوم بانتاج المواد الاوليه سواء المعدنية او الزراعية والاخر يمكنه تصنيعها ، ويقوم التفاوض في هذه الحالة على تعميق الاستفادة من عوامل الانتاج الحالية المتوافره في الدولتين لانتاج منتج معين سواء كان قائم بالفعل بالاستغناء عن مكوناته الاجنبية ، أو لانتاج منتج جديد يقوم على أستخدام عوامل الانتاج المحلية التي تنتجها احدى الدولتين وتقوم بتصنيعها الدولة الاخرى .

ب - التكامل الامامي :

وهو على عكس البديل الاستراتيجي الاول ويقوم على مبادرة أحد الاطراف المتفاوضه بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن ان يستفيد بها الطرف الاخر لاستكمال ما يحتاج اليه من قدرات ومهارات لانتاج منتج جديد ، ويحاول ان يعرضها عليه وييسرها له بحيث تعظم الاستفاده منها خاصة في اطار المنفعه النهائية التي تربط بين الطرفين المتفاوضين ويقوم المتفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الانتاج القائم أو تعديل بعض وحداته لانتاج مواد جديدة تماما أو انتاج سلع وسيطه تدخل كمكونات في صناعات جديدة وهكذا .

فعلى سبيل المثال اذا كانت هناك شركة من الشركات توصلت عن طريق ابحاث خبرائها الى سر معرفة تكنولوجية متقدمة ولكنها لا تملك امكانيات تنفيذها والتي تتوفر لدى شركة أخرى فانها عن طريق التفاوض تستطيع ان تخضع الشركة الاخرى بالتعاون معها في الاستفاده من هذه المعرفة وجني مكاسبها المشتركة في اطار عملية تكامل أمامي .

جـ - التكامل الأفقي :

ويتم هذا عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين باضافة طرف ثالث اليهما أو اطراف جديدة اليهما . ويكون من شأن هذه الاضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وانتاجها وانتاجيتها مما يترتب عليها ان يحوز كل منهم مزايا ومنافع جديده ويظهر هذا بوضوح بين الدول التي تدخل في اتحادات اقتصادية مثل السوق الاوروبية المشتركة ، أو دول مجلس التعاون " الكوميكون " أو بين الشركات المتعددة الجنسية وبعضها البعض أو بين نقابات العمال وأصحاب الحرف والمهن المختلفة .

٢ ـ استراتيجية تطوير التعاون الحالي :

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول الى تحقيق مجموعة من الاهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما ويتم هذا عن طريق مجموعة من هذه الاستراتيجيات البديلة الفرعية بحيث يمكن استخدام أي منها ، أو بعضها ، أو كلها لتحقيق هذه الاهداف العليا وأهم هذه الاستراتيجيات ما يلي :

أ ـ توسيع مجالات التعاون :

وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق أقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون الى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما وصل اليهما من قبل كان تقوم شركة بالتفاوض مع موزعها الوحيد بمنحة حق التوزيع الخارجي بالاضافة للتوزيع الداخلي ، أو تقوم بمنحة حق توزيع منتج تعتزم انتاجه ...... الخ .

ب ـ الارتقاء بدرجة التعاون :

وتقوم هذه الاستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة في التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية :

١ ـ مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل طرف .
٢ ـ مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح .
٣ ـ مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعه المشتركة .
٤ ـ مرحلة أقتسام عائده أو دخله او جني ثمار المصلحة المشتركة .

وفي كل هذه المرحلة يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها من مجرد قاعدة للفهم المشترك وتفهم كل منهم الموقف الآخر ، الى الاتفاق على رأي معين يمثل أرضية مشتركة يمكن أن يقوم عليها التعاون بينهما ، الى مرحلة العمل على تنفيذ هذا التعاون وبناء المشروع الخاص به ، ثم الى مرحلة اقتسام الناتج من هذا التعاون وعائدة بين أطرافه وفقا للنسب التي يتم التفاوض والاتفاق عليها .

وبصفة عامة فان هناك عوامل تؤثر على قدرة الفريق المفاوض على الارتقاء بمراحل التعاون المختلفة بينه وبين الفريق الآخر وأهم هذه العوامل ما يلي :

أ - درجة التوافق في الاتجاهات والميول والتناسب في الظروف والأوضاع الحالية والمتوقعة مستقبلا بين الأطراف المتفاوضة .

ب - مدى الرغبة المتوفرة لدى الأطراف المتفاوضة نحو تحقيق الارتقاء المطلوب أو نحو تحقيق الميزة أو المزايا الممكن الحصول عليها من هذا الارتقاء في التعاون .

٣ - استراتيجية تعميق العلاقة القائمة :

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما ، حيث يقوم كل منهما بأحداث عمقا في علاقته بالآخر ، فعلاقات التصاهر بين العائلات وعلاقات الانتاج المشترك بين الشركات هي خير نموذج لاستراتيجية التعميق حيث يتم من خلال هذه الاستراتيجية تقوية الروابط بين الطرفين وصولا الى مرحلة الاندماج الكامل بينهما .

ففي صناعة السيارات على سبيل المثال ، يتم الاتفاق مبدئيا على تجميع مكونات السيارة ، ثم تصنيع بعض اجزائها ، ثم تصنيعها بالكامل ، وتسويقها محليا ، ثم الاستفادة من الخدمات التسويقية العالمية للشركة الأم في التسويق

الخارجي لهذه السيارة المنتجة محليا بالكامل ٠

وخلال هذه العمليات جميعها يتم تعميق وتكريس التعاون بين الطرفين ٠

وتعد استراتيجية التعميق التفاوضيه استراتيجية مناسبة بين الاطراف أصحاب المصالح المشتركة والتي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة ، خاصة في المفاوضات الاقتصادية والتجارية التي تتم بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة والتي تتضمن عمليات نقل التكنولوجيا وحقوق المعرفة لصناعة معينه يتم القيام بها في الدولة المتخلفة ٠

٤ - استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده الى مجالات جديدة :

تعتمد هذه الاستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض ، من حيث التعاون القائم بينهما ، وتعدد وسائله ، وتعدد مراحله وفقا للظروف والمتغيرات التي مر بها ، ووفقا لقدرات وطاقات كل منهما ٠

ومن خلال أحساس كل منهما بأهمية وجدوى التعاون مع الاخر ، وضرورة مد هذا التعاون وابعاده مكانا وزمانا ، وتنهض استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده الى مجالات جديدة وعلى معرفه كاملة وبيانات مادية حقيقية عن امكانيات وقدرات اطرافها ٠

ومن هنا فانه من الضروري معرفة قدرة الاطراف المختلفة ، التي تؤدي استخدام هذه الاستراتيجية ، حيث لا يتم أستخدام هذه الاستراتيجية بصوره مفاجئة أو من خلال المجهول ، فلا شيء يحدث على هذا النحو ، بل ان التعاون الاستراتيجي هو سياق متصل ، ومن ثم يجب على المفاوض معرفة العوامل التاريخية البعيده والقريبة التي يمكن أن تؤدي الى توسيع نطاق هذا التعاون ، أو التي قد تحد منه ، وذلك حتى يمكن تقوية العوامل التي تساعد على هذا التوسيع وازالة العوامل التي تحد من هذا التوسيع وهناك أسلوبين لم ـــــده

الاستراتيجية ، هي :ـ

(أ) توسيع نطاق التعاون بمده الى مجال زمني جديد :

ويقوم هذا الاسلوب على الاتفاق بين الاطراف المتعاونة على فترة جديدة زمنية مستقبلة يتم خلالها استمرار هذا التعاون بنفس معدلاته ، او تكثيف وزيادة هذا التعاون وجنى ثماره خلال هذه الفترة المقبلة ٠

(ب) توسيع نطاق التعاون بمده الى مجال مكاني جديد :

ويتم هذا الاسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون الى مكان جغرافي آخر جديد سواء باغلاق المكان الجغرافي الحالي ، او الاستمرار فيه مع مد التعاون الى مجال جغرافي آخر جديد يتم فيه التعاون بصورة أفضل ٠

وتستخدم وفقا لمنهج المصلحة المشتركة مجموعة أخرى من الاستراتيجيات البديلة أو مكملة سوف نعرض لها خلال تناولنا بالشرح والتحليل لباقي عناصر هذا المرجع في الفصول التالية ٠

ثانيا : استراتيجيات منهج الصراع :

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع أثناء مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي للمنظمات والمؤسسات والحكومية ويتبرمون لها وانتقادهم عليها ، الا انهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء ، معتمدين على قدرتهم على التمويه والخداع وعدم اظهار نوازعهم ودوافعهم الحقيقية . بل انهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون انهم يرغبون في تحقيق المصالح المشتركة ، ومن ثم فان هذه الاستراتيجيات تمارس بطريقة سرية بين اطرافها ولا تدل عليها الا تكتيكاتها وخلفية العلاقات التاريخية بين هؤلاء الاطراف ، ومهما كانت درجة هذه العلاقات ومهما كان اعتماد هؤلاء الاطراف في تفاوضهم على استراتيجيات الصراع ، الا أنهم لا يعلنون ذلك أبدا ، فاعلان أستخدام هذه الاستراتيجيات يعد بمثابة اعلان لعدم خبرة أو عدم كفاءة القائمين بعملية التفاوض .

اذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه ، بل ان التشدق بالتعاون من أجل المصالح المشتركة والمنفعة المتبادلة كثيرا ما يكون الشرنقة التي تغلف أستخدام هذه الاستراتيجيات وأهم هذه الاستراتيجيات هي ما يلي :

- استراتيجية الانهاك (الاستنزاف) .
- استراتيجية التفتيت (التفتيت) .
- استراتيجية أحكام السيطرة (الاخضاع) .
- استراتيجية الدحر (الغزو المنظم) .
- استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار) .

وفيما يلي تتناول كل منها بشيء من الايجاز :

* الاستراتيجية الأولى : استراتيجية الانهاك (الاستنزاف) :

وهى من أهم انواع الاستراتيجيات المستخدمة فى التفاوض سواء كان ذلك على المستوى المحلى القومى ، أو على المستوى الفردى الشخصى ويطلق عليها البعض استراتيجية الاستنزاف التفاوضى . حيث يعمل المتبنى لها ، على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الاخر فى عملية التفاوض .

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتى :

أ - استنزاف وقت الطرف الآخر :

ويتم ذلك عن طريق الآتى :

- تطويل فترة التفاوض لتغطى أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات الا الى نتائج محدودة لاقيمة لها ، حيث تأخذ تلك النتائج طابع شكلى يمكن تغييره وفقا للرغبة المشتركة للطرفين المتفاوضين او وفقا للرغبة الفرديه المطلقه لأى منهما ، ويستخدم الاسلوب الاتى لتحقيق ذلك :

- ٥ التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى امكانية استخدامه واستعداد الطرف الاخر للتعامل به ، ومدى امكانية تنفيذه للمهداته التى يمكن الوصول اليها .
- ٥ التفاوض فى جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التى تم الاتفاق أو جارى الاتفاق عليها .
- ٥ المفاوض فى جوله أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو اماكن التفاوض المحتمله ، والاماكن البديلة ، التى سوف تعقد فيها جلسات التفاوض .
- ٥ التفاوض فى جولة او جولات جديدة حول الموضوعات التى سوف يتم التفاوض عليها والتى سوف تضمها أجندة التفاوض .

التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات يمكن تقسيمه الى عناصر وأفرع متفرعه يتم تناول كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض .

وفي كل هذه الجولات التفاوضية يتم استغراق وقت الطرف الاخر الى أقصى حد ممكن ، وفي الوقت نفسه شغل هذا الوقت بالقضية التفاوضية ، بحيث يصبح الشغل الشاغل لهذا الخصم ، وفي الوقت نفسه يكون ما تم التوصل اليه بشأنها مجرد اجراءات شكلية غير جوهرية لا قيمة لها ولا يمكن قياسها بالمكاسب او الخسائر الخاصة بالعمليات التفاوضية التي تحملها هذا الخصم المتفاوض معه .

٢ ــ استنزاف جهد الطرف الاخر الى أبعد درجة ممكنه :

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق :

- اثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر السابق عرضها وبصفه خاصة حول الموضوعات التي سيتم تناولها بالتفاوض وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والالفاظ التي تصاغ بها عبارات وأسم كل موضوع التفاوض ، لتصبح للفظ أهمية محورية وتصوير المشكلة على انها مشكلة لفظية وتشغل خبراء الطرف الاخر ومستشاريه وتضيع جهدهم حول الصياغة اللفظية التي قد تقبلها او ترفضها لعدم مناسبتها للتعبير اللفظي السليم عن القضية والذى نراه يحقق مصالحنا .
- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الاماكن التاريخية ، ومناطق الترفيه الليلية وامتداد السهرات الى وقت متأخر ، مع وضع برنامج محدود لساعات التفاوض بحيث تبدأ عادة في وقت مبكر لايتجاوز التاسعة صباحا وبحيث تنتهي الجلسات

قبل الثانية عشرة ظهرا ليبدأ برنامج غير تفاوضي يشمل الغـداء وصالات استجمام وراحة ثم حفلات ليليـه ٠٠٠٠٠ وهكذا ٠

- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب ، كالنواحي الهندسية والجغرافية ، والتجارية ، والاقتصادية ، والبيئية ، والعسكرية ٠٠٠الخ ٠ وأرجاء البت فيها الى حين يصل رأى الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ، ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجه حاسمه ، بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها ، وهي أمور شكلية في أغلب الاحيان ، وترتبط بها وتتعلق عليها الأمور الجوهرية الاخرى بل والشكلية الاخرى أحيانا ٠

ومن ثم يمكن استنزاف جهد الطرف الاخر في المفاوضات بطريقة ماكرة ، تجعله لا يشعر بها ، وفي الوقت نفسه يجب اظهار الاهتمام الكامل بالتفاوض معه واننا نقوم بسعادة والعمل على راحته بشكل تام ٠

٣ ـ استنزاف أموال الطرف الاخر :

ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات انفاقه وتكاليف اقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية ، فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفـرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا الى مائدة التفاوض وينشغل بها ، وفي الوقت نفسه فان تحميل هذا الطرف بهذا الكم والحجم الضخم من التكلفة دون ان يحصل على عائد مقابل ومناسب ليعادل هذه التكلفة تجعله يبدي مرونة كبيرة في قبول ما يعرض عليه أو ما يملى عليه من شروط آملا في الحصول على عائد أحتمالي يحفظ له ماء وجهه أمام من أوفده للتفاوض ، أو أمام الجهة التي سوف يرجع اليها لاظهار نتيجة تفاوضه ٠

خاصة وان عنصر التكلفة عادة ما يستوجب توجيه اللوم أو المناقشة اذا ما زاد عن حد معين موضوع له ٠

فعلى سبيل المثال :

استخدمت الولايات المتحدة الامريكية هذه الاستراتيجية بذكاء في مفاوضاتها مع الاتحاد السوفييتي في السبعينات انتهازا لأزمة الغذاء التي يمر بها الروس فعندما تقدم الاتحاد السوفييتي بطلب للولايات المتحدة لشراء صفقه قمح ضخمة لتعويض الخساره المحصوليه الهائلة التي أصيب بها محصول القمح السوفييتي نتيجة للكوارث المناخية التي تعرضت لها المساحات المزروعه قمحا في شمال روسيا ، وفي الوقت نفسه لتكوين مخزون قمحي لمواجهة اي مشكلة تحتاج لتدخلهم الغذائي في أي دولة من دول العالم التابع لهم أو التي تسعى الى جذبها .

وعلى الرغم من السعر الممتاز والمرتفع الذي عرضه الروس للحصول على القمح الا أن المفاوضين الامريكيين وجدوا انه من المناسب استخدام استراتيجيه استنزاف الروس الى أقصى مدى انتهازا للموقف الحرج الذي يمرون به .

وقد تم استنزاف الروس على النحو التالي :

(١) اشترط الامريكان ان يتم الدفع " بالذهب " بدلا من أي عمله أخرى قابله للتحويل .
والهدف هنا واضح هو استنزاف رصيد الذهب لدى الكرملين وتقويت الرصيد الذهبي لدى الولايات المتحدة الامريكية ، وفي الوقت نفسه تجنب انخفاض قيمة العمله التي قد تتعرض لها اثناء تنفيذ الصفقه .

(٢) اظهار الاتحاد السوفييتي انه لا يزال متخلفا تكنولوجيا بشكل كبير عن الولايات المتحدة ، وانه بدلا من ان يهتم بغذاء شعبه يقوم بالانفاق الضخم على الترسانة العسكرية ، ومن ثم اجبارة على تحويل جانب من نفقات برنامج التسليح الى قطاع الزراعة ، واقتطاع جزء هام من موازنة الدفاع الى القطاعات الاخرى .

(٣) اظهار ان الولايات المتحدة كريمة وسخيه حتى مع أشد اعدائها ، فعلى الرغم من الصراع والعداء المستحكم بينها وبين روسيا ، الا انها قدمت لها القمح الامريكي لتوفير الغذاء للشعب روسيا ، الا انها قدمت لها القمح الامريكي

لتوفير الغذاء للشعب الروسى ·

(٤) اجبار الاتحاد السوفييتى على تخفيض برنامج مساعداته الخارجية للدول المختلفة وبالتالى العوده والتقهقر داخل حدوده او داخل مجموعته الاقتصاديه ، مما يترك المجال مفتوحا امام الاجهزة الامريكية لتغيير انظمة الحكم فى الدول التى تخلى عنها او خفض مساعداته لها لتصبح انظمة أكثر ولاءا لامريكا ومعاديه للسوفييت ·

وقد تحققت كثير من هذه الاهداف خلال عقد السبعينات ، ان لم تكن قد تحققت بكاملها فعلا ·

وجدير بالذكر ان المفاوضين الامريكيين استخدموا تكتيك المماطله وكسب الوقت ببراعه تامه خلال تلك المفاوضات ، لزيادة عناصر الضغط الداخلى من جانب الشعب الروسى على المسئولين السوفييت الذين يقومون بدورهم ، وبزيادة الضغط على فريق التفاوض الروسى ومن ثم اجبار فريق التفاوض الروسى على قبول كل ما يعرض عليه من جانب الطرف الامريكى ·

يضاف الى ذلك هدف معنوى هو اشعار المواطن الروسى بانه خدع وان مدمه القمح كفيلة باظهار حجم الخديعه التى خدعته بها أجهزة الدولة ، وانه من الافضل التخلى عن أسلوب التنمية المتبع والأخذ بالاساليب الرأسمالية التى أثبتت نجاحا وتفوقا ·

ثانيا : الاستراتيجية الثانية : استراتيجية التفتيت (التفتيت) :

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية ، حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة اذا ما جلست الى مائدة التفاوض ، وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض ، وتحديد اتجاهاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شأنه أن يصنفهم الى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة سلفا ، وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي اوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين اعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما ، ومن ثم يمكن التأثير على بعضهم وجذبهم للعمل معنا وتجنيدهم لصالحنا والحصول منهم على البيانات والمعلومات غير المعروفه أو غير المعلومة لدينا . وفي الوقت نفسه معرفة من منهم لديه السلطة ومن منهم من المتشددين حتى يمكن عزلهم وتعديلهم أو استبدالهم باثارة الفضائح والاشاعات حولهم والضغط على رؤسائهم للقيام بذلك .

ومن ناحية أخرى فانه عن طريق تفريع القضية التفاوضية وعناصرها ومكوناتها الى أفرعها المتعدده والى جوانبها وابعادها التفصيلية العديدة والشكلية يتم تشعيب النقاط التفاوضية واضافة ابعاد ومجالات وجوانب جديدة اليها ، وتكون هذه التفاصيل والنقاط التفاوضية الجديدة بمثابة قضايا جديدة فرعية ، وتصل قمة النجاح في أستخدام هذا الاسلوب ان تصبح أحدى النقاط الفرعية التي لا أهمية لها على الاطلاق هي محور التفاوض الهام الذي تتم وفقا له وتسير في نطاقة الجلسات التفاوضية ، وهذه الاستراتيجية تمتاز بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي

عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حسابا لها .

ومن ثم يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كبديل عن رفض المبادرة حتى يتم حساب أبعاد هذه المبادرة ، فاذا ما كانت مناسبة يتم قبولها والتفاوض بشأنها ، أما اذا كانت غير مناسبة فانه يتم اجهاضها في مهدها واستخدام وسيلة التجاهل بالتشتيت حتى تلفها ستائر النسيان .

وتستخدم هذه العملية في حالة عرض أحدى الشركات التجارية او المؤسسات المصرفية الاندماج في شركة أخرى كانت منافسة لها بشكل قوى ، ومن ثم فان هذه الاستراتيجية التفاوضية التي سوف تتبع في هذا المجال تكون استراتيجية الصراع التي تستمد وجودها من الخلفية التاريخية التي حكمت العلاقة بين الشركتين المتفاوضتين او المؤسستين المصرفيتين أو بين البنكين ، واذا طرحت هذه المبادرة بالاندماج بينهما بشكل فجائي فانها تثير الشك والريبة ، وسوف يتبادر الى الاذهان ان هناك أسباب قوية أخرى غير معلنة دفعت احدى الشركتين الى طلب الاندماج وقد تكون هذه الاسباب نتيجة لتدهور قدرات وامكانيات هذه الشركة والتي قد تكون بلغت حد الانهيار ، أو شارفت عليه ، ومن ثم يتعين التريث لدراسة ومعرفة حقيقة هذه الاسباب والنوايا والدوافع التي دفعتها الى طلب الاندماج .

وبناء على هذه الدراسة يتم اتخاذ أحد بديلين هما :-

١ ـ الاستجابة لطلب الشركة لبحث عملية الاندماج بعد أن ظهر جدوى الاندماج معها وأن موقفها المالي والانتاجي والتسويقي سليم .

٢ ـ تشتيت وتفتيت الجهد التفاوضي للشركة طالبه الاندماج وتضييع الوقت عليها حتى تصل الى مرحلة الافلاس والانهيار وخروجها بالتالي من السوق اذا ما ظهر عدم جدوى الاندماج معها وأن موقفها المالي والانتاجي غير سليم تماما .

الاستراتيجية الثالثة : استراتيجية أحكام السيطرة (الاخضاع) :

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع ، معركة شرسة ، أو مباراه ذهنية زكية بين طرفين ، وأن الطرف الذي يسيطر على جلسات التفاوض أو على ملعب المباراة هو الطرف الذي يستطيع في كل وقت الفوز بعدة أهداف أو بأكبر عدد منها .

ومن ثم تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الامكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض سواء من حيث الآتي :

١ ـ القدرة على التنويع ، والتشكيل ، والتعديل ، والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الاخر وسبق البدء في الحركة ، فضلا عن أن اجبار الطرف الاخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ونحيط بكافة أبعادها ونعرف الفخاخ والمكائد التي قمنا بوضعها فيها ، في الوقت الذي لا يكون الطرف الاخر قد احاط بها احاطه شاملة ، ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه .

٢ ـ القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الاخر بأبداء رغبته في ذلك ، لتفويت الفرصه عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من اولها الى أخرها .

٣ ـ الحرص على ابقاء الطرف الاخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للأشارة التي نعطيها له ، أو أن تكون حركته في نطاق الاطار الذي تم وضعه ليحيط به ، ولعل أشد المواقف التفاوضية انطبقا على هذا الوضع وأكثرها ملائمة لاستعمال هذه الاستراتيجية هو التفاوض بين الدائن الجشع والمدين المتعثر الذي وقع في براثن هذا المرابي ، حيث يقوم المرابي بما يحوزه من أوراق ومستندات وأحكام نهائية بفرض سيطرته على هذا المدين المتعثر والحجز على امواله مهما كانت ضرورة تحفظيه .

ومن ثم عليه أن يتحكم في حركة هذا المدين وتصرفاته قبل أن يقوم بأي عملية تبديد ، أو تهديد للأصول المادية المحجوز عليها .

الاستراتيجية الرابعة : أستراتيجية الحصر (الغزو المنظم) :

وهي استراتيجية يتم أستخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الاخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي ، مثل التفاوض بين دولتين بينهما تنافس تجاري على أسواق خارجية معينة وترغب كل منهما في الفوز بأكبر نصيب ممكن من هذه الاسواق ، ولا يعلم أحدهما نوايا وخطط الاخر التجارية ومشروعاته الانتاجية المستقبلة ، وأي نوع من السلع والخدمات سوف يستخدمها في غزو هذه الاسواق .

ومن ثم فانه يتعين أن تتم مفاوضات بين الطرفين لتقليل أو تنظيم المنافسة والصراع بينهما وأقتسام هذه الاسواق والاقلال من حجم الاضرار المترتبة عن تصارعهما .

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم أستخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ، ليصبح عملية غزو منظم للطرف الاخر ، حيث تبدأ العملية بأختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف ، ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتنا ، والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وأن يتجه الى مجالات أخرى تستغرقه وتستنزف قدراته وامكانياته ، وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الاسواق التقليدية التي كان يتعامل معها ، الى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل ، وينحصر عمله فقط في داخل بلاده ، وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على أقامة بعض خطوط التجميع ،

وفي مرحلة لاحقة يصرف النظر عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ، ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع .

ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين من حيث القدرة على اقناع الطرف الاخر بأن هذا يتم لصالحه هو في كل مرحلة من المراحل ، وأن عليه ان يستجيب لما نطلبه في كل مرحلة ، وتستخدم في هذه الحالات كافة المغريات المادية والمعنوية ، فضلا عن أساليب التهديد والابتزاز والضغط المختلفة ، التي يكون من شأنها تحقيق الأهداف الموضوعة في توقيتها المناسب .

الاستراتيجية الخامسة : أستراتيجة التدمير الذاتي (الانتحار) :

لكل طرف من أطراف التفاوض : أهداف ، آمال ، وأحلام ، وتطلعات ، وهي جميعا تواجهها : محددات ، عقبات ، ومشاكل ، وصعاب ، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف واحساسه بأستحالة الوصول اليها وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل اليها وهنا عليه ان يختار بين بديلين هما :

(١) صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له .

(٢) البحث عن وسائل أخرى جديده غير مرئيه أو منظوره حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل .

ووفقا لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعه سلوك الطرف الاخر أما اليأس من تحقيق الأهداف ، أو الاصرار وضرورة التصميم على معالجة هذه المشاكل والصعاب وتحطيمها والقضاء عليها حتى يصل الى تحقيق هذه الأهداف والاحلام وهو أمر يمثل خطوره تهديد للمصالح القائمة لأحد الاطراف ، لأن المكسب الذي يحققه أي طرف من أطراف هذه القضية وفقا لهذه الاستراتيجية هو خسارة مؤكدة

للطرف الاخر ٠

فاذا ما كان الخصم الذي تتفاوض معه من اتباع الأسلوب الثاني أي أسلوب الاصرار والتصميم فانه علينا تدميره ذاتيا عن طريق افشال كافة جهوده ومخططاته وتحطيم روحه المعنوية وارادته الذاتية وتضييع جهوده وعدم اثمارها بجعلها عديمة الأثر أو عديمة النتائج ، وتصبح عملية الجهود التفاوضية خاوية المضمون لا توصل الخصم لتحقيق هدفه الذي وضعه لنفسه وفق مسار او طريق معين ، ومن ثم يتم رسم طريق مخالف لا يوصل للهدف الذي يسعى الى تحقيقه وأن كان يبدو للوهلة الاولى انه يوصل اليه ويستخدم هذا الأسلوب لتكوين متاهة تستغرق جهد ووقت ومال الطرف الآخر ، ومن خلال عمليات تعتيم وتضليل وتوجيه خاطئ يتم خلالها استنزاف جهد ووقت وامكانيات وقدرات هذا الطرف وافقاده مقومات الوجود والقدرة على الحركة ، وبأستخدام أساليب وأدوات التفاوض الذكي كأداة فعالة لتدميره ذاتيا ، عن طريق أفقاده مؤيديه ، وتحويل أصدقائه الى أعداء وتحويل مصادر القوة لديه الى ضعف ، وأكسابه اعداد جدد بصفة مستمرة ، واثارة الخلافات لديه بين افراد فريقه التفاوضي ، وفي الوقت نفسه جعل خطواته المرتعشة والمترددة تتجه به الى الهاوية المرسومة والمحددة بشكل يصعب عليه الاحاطة بها أو حتى الاحتياط منها ٠

وقد استخدمت مارجريت تاتشر رئيسة وزراء بريطانيا هذه الاستراتيجية في صراعها مع رئيس نقابات العمال البريطانية (نقابات الفحم) ، حيث استخدمت قدراتها المختلفة على التحجر العاطفي واللامبالاة بالمطالبات العمالية ، وقامت بتجميد ارصدة نقابات العمال لتمنعهم من تمويل الاضرابات والانفاق على العمال المضربين وبالتالي اجبار العمال على العودة الى العمل راضخين مرغمين دون الاستجابة الى أي مطلب من مطالبهم التي اضربوا عن العمل من اجلها ٠

كما كان بتجميد جميع الاموال المودعة لدى البنوك البريطانية للنقابة ووضع القيود والعراقيل امام حصول على اي تمويل أو دعم لها ان اندفع رئيس النقابة الى طلب

المساعدات الخارجية من اعداء بريطانيا ... من الرئيس القذافى رئيس ليبيا ..
مما أظهر عدم ولاء رئيس النقابة للنظام الحاكم ، واضفى بعض الشرعيه للقرارات
التى اتخذتها رئيسه وزراء بريطانيا ضد رئيس الرقابة واموالها . وكما كان لمساندة
الاعلام لها رئيسه الوزراء دور هام فى ذلك .

وعلى نفس النطاق كانت مفاوضات مارجريت تاتشر مع الجيش الجمهورى السرى
الايرلندى الذى يطالب باستقلال الجزء الخاضع لبريطانيا من ايرلندا واعلان ايرلندا مستقلة
حرة وموحدة ، فقد رفضت كل الضغوط التى مارسها الجيش الجمهورى ، ولم يكن
امام اعضائه المقبوض عليهم الا الانتحار الواحد بعد الآخر فى السجن كوسيلة أخيره
لكسب تأييد الشعب البريطانى وشعوب العالم للضغط على رئيسه الوزراء ، التى لم
تغير موقفها ، بل انها كانت تتمنى ان يقوم جميع اعضاء الجيش الجمهورى المقبوض
عليهم وغير المقبوض عليهم باتباع هذه الوسيلة والانتحار الجماعى للخلاص منهم .

المبحث الثاني

سياسات التفاوض

سبق لنا ان اوضحنا ان السياسة التفاوضية هي أولا وقبل كل شيء مجرد اطار عام حاكم لكل جلسة من جلسات التفاوض ، ومن ثم فان هذا الاطار العام يكون اقل من حيث الحجم ، واقصر من حيث الزمن وافسح في من حيث الشمول من مصطلح " الاستراتيجية " الذي يكاد يكون هو الحاكم المطلق للتفاوض بجميع جلساته ومراحله ولقضية التفاوضية ذاتها ، وأن كان على العكس بالنسبة لمصطلح " التكتيك " الذي يكاد يقتصر مداه الزمني فقط ويرتبط باللحظة التفاوضية التي يستخدم فيها لانجاح اثره وجني ثماره .

ويتم اختيار السياسات التفاوضية بدقة متناهية ، ويستخدم في ذلك طرق عديدة للمناورة والخداع ، حيث ان لكل سياسة تفاوضية تستخدم معها سياسات مضاده تقابلها ، ومن ثم فان معرفة الخصم المفاوض للسياسات التفاوضية التي سوف نستخدمها في عملية التفاوض ستمكنه من الاستعداد بالسياسات المضاده لها والمناسبة للتعامل معها ، مل والحيلولة دون تحقيق اهدافنا التي وضعناها لكل جلسة من جلسات التفاوض خاصة اذا كانت الاستراتيجية المستخدمة هي احدى استراتيجيات منهج الصراع وليس من استراتيجيات المصلحة المشتركة .

ومن هنا فان السياسة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي لمعرفة منهج الطرف الاخر الذي سوف يستخدمه في التفاوض ، والهدف المرحلي الذي يسعى الى تحقيقه ، وماذا يدبر من وراء الجلوس الى مائدة المفاوضات ؟ .... الخ .
وعموما وعلى الرغم من تعدد وتنوع السياسات التفاوضية المستخدمة الا انه يمكن لنا ان نشير بايجاز الى أهم هذه السياسات فيما يلي :-

- سياسة الاختراق التفاوضية .
- سياسة التعميق التفاوضية .

- سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية .
- سياسة التعتيم التفاوضية .
- سياسة الحصار التفاوضي .
- سياسة احداث التوتر التفاوضية .
- سياسة الاسترخاء التفاوضية .
- سياسة الهجوم التفاوضي .
- سياسة الدفاع التفاوضي .
- سياسة التناول المتدرج للقضية وعناصرها .
- سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية .
- سياسة المواجهة الصريحة المباشرة .
- سياسة الالتفاف والمراوغة وعدم المواجهة المباشرة .
- سياسة التطوير .
- سياسة التجميد .

وأيا ما كانت هذه السياسات فكل منها له سياسات مضادة ، ومن ثم فانه من المناسب التعرف لكل سياسة مع السياسة المضادة لها ، وهو ما سيتم تناوله فيما يلي :

أولا : سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي التفاوضية :

١ - سياسة الاختراق :

تستخدم هذه السياسة بفاعلية وعلى نطاق واسع في حالة الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل ، ومن ثم فانه يمثل كم مجهول وصندوق مغلق في حاجة الى اختراقه ، ولا يعني هذا بالطبع ان ليس هناك معلومات عنه ، بل قد يكون هناك بعض المعلومات ولكنها بالطبع معلومات غير كافية أو معلومات غامضة ومبهمة حصلت عليها ،

وسوف تكتشف ان بعض هذه المعلومات خاطئة تم تسريبها اليك عبر عدة قنوات لاقناعك بموقف معين أو لاجبارك على اتباع اسلوب معين وسياسة معينة يسهل التغلب بها عليك اثناء العملية التفاوضية .

وهنا يجب التحذير من الانطباع الاولى أو المبدئي الذي يتكون خلال اللقاء التفاوضي الأول مع هذا الطرف ، حيث غالبا ما يكون غير دقيقا نظرا لامكانية الطرف الاخر على اضفاء كثير من الصفات الخادعة غير الحقيقية على نفسه خلال هذه المقابلة ، والتي سرعان ما تتلاشى تدريجيا مع تعدد اللقاءات والجلسات التفاوضية ، التي ان يظهر هذا المفاوض على حقيقته ، وتعتمد هذه السياسة على الحصول على كل ما يمكن جمعه من معلومات عن الطرف الاخر ، وتقليل دائرة عدم التأكد أو حالة الغياب المحيطة به .

وبادئ ذي بدء تكون مهمة الفريق التفاوضي أو رجل التفاوض تحديد معالم الطرف الاخر بالحصول على البيانات التالية :-

- من هو ؟ أي اسمه ، عنوانه ، عمله ، سنه ، موقعه الوظيفي ، ملامحة مرحلته العمرية ، بياناته العائلية ، سلوكياته الشخصية .... الخ .
- ماذا يريد ؟ أي معرفة الاهداف والطموحات الخاصة بهذا الفرد ، سواء بشكل عام في حياته الاجمالية ، أو بشكل خاص من خلال الموقف التفاوضي أو من خلال مفاوضاته عن القضية التفاوضية التي نحن بصددها .
- ماذا يملك ؟ أي معرفة قوة الضغط التي يحوزها ، أو حجم المنافع التي يمكن ان نحصل عليها منه وهل هو يعلم هذه المنافع أم يجهلها ؟
- ما هي حدود سلطاته ؟ أي معرفة الحدود المسموح له الحركة فيها ، وهل قراره نهائي أم عليه اعتماده من جهة اعلى منه ؟ ، ومن هي تلك الجهه ؟ وكيفية الوصول اليها والتأثير عليها ؟ وما مدى علاقتها بالطرف المفاوض؟ ونوع هذه العلاقة ؟ .
- كيف يمكن التأثير عليه ؟ بمعنى ما هي وسائل الضغط ، أو وسائل الجذب التي اذا استخدمت معه أمكن اقناعه أو اجباره على سلوك معين أو الامتناع عن هذا السلوك .

فاذا ما تمكنا من الحصول على هذه البيانات أمكن التأثير على فريق التفاوض الآخر بشكل يمكنا من كسب الجولات التفاوضية بنجاح ٠

وتستخدم في سياسة الاختراق مجموعه من الوسائل والاساليب التفاوضية ذات الطابع الخاص ، واهم تلك الاساليب هى أسلوب " المؤتمرات التفاوضية " ، حيث فيه دعوة جميع الاطراف التى لهما علاقة بالموضوع او متهم بنتائجه الى مؤتمر عام يقوم كل فرد فيه بعرض وجهه نظره وما يراه مناسبا بالنسبة للقضية التفاوضية ، ومن ثم يمكن معرفه كثير من المعلومات الهامة التى تساعد في وضع السياسات والتكتيكات التفاوضية ونجاح العملية التفاوضية بشكل فعال ٠

وتستخدم هذه الوسيلة في كافة عمليات التفاوض ، وليست بالطبع قاصره على الدول ، أو الحكومات ، بل ان منتجى السلع ومقدمى الخدمات يستخدمونها بكثره في حالة اختراق اسواق جديدة ، حيث يتم تنظيم مؤتمر وندوة لكافة المهتمين بالسلعة او بالخدمة المراد تصديرها او تسويقها في تلك السوق من :

(١) موزعى هذه السلعة او مقدمى الخدمة ٠

(٢) منتجى هذه السلعة المنافسين ٠

(٣) بعض كبار مستهلكى السلعة ٠

(ب) : سياسة الجدار الحديدى التفاوضية :

وهى السياسة التى تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق عن طريق المحافظة على تماسك وصلابة فريق التفاوض الذى عليه ان لا يتيح للطرف الاخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها ، وتستخدم سياسة الجدار الحديدى بفاعلية كبيرة في المفاوضات الدولية والمحلية بل والشخصية على حد سواء ، حيث يتم الاعتناء باختيار أفراد فريق التفاوض

الذين يتسمون بالقدرة على المحافظة على أسرارهم ، وأنهم ... غير المعروفين للطرف الاخر ، وأن الاحترام والثقة قائمة بينهم وبين رئيسهم وأنهم من الصعب التأثير عليهم ، وانهم شديدى الصلابة والتزم امام المغريات المادية وغير المادية ، كما انهم من أصحاب الوجوه الجا التى تخفى مشاعر أصحابها وعواطفهم الحقيقية .... الخ .

ومن ثم فان من الصعب التأثير عليهم واختراقهم ومعرفة تكوينهم النفسى والتأثير على وحدة القرار لديهم أو تماسكهم كفريق تفاوضى متكامل .

فضلا عن الاشراف عليهم وحمايتهم من أى اختراق يقوم به الطرف الاخر من حيث زرع أجهزة التصنت او أرسال الجواسيس أو غيرهم من الافراد الذين يهددون سلامة قيامهم بالعمل التفاوضى على خير وجه

ثانيا : سياسة التعميق التفاوضية / سياسة التعتيم التفاوضية :

(أ) سياسة التعميق (التأكيد) :

وتعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التى تم الحصول عليها من الطرف الاخر سواء خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها .

وبحث مجالات اكثر تفصيلا وعمقا من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة ، خاصة واننا اصبحنا على دراية ومعرفة أكثر بالطرف الاخر ومن ثم فانه من معرفة المجالات التي يتم التركيز عليها أكثر لتعظيم العائد وتخفيم المكاسب التفاوضية ، ومن ثم يتم اختيار هذه المجالات كنقاط بحث ذات اولويه خاصة ، ويتم تركيز الاهتمام عليها بشكل كبير .

ومن حيث الارتقاء بمستوى المعالجة التفاوضية والانتقال بها من معالجة القضايا والنواحي الشكلية الى معالجة الامور الجوهرية والحقيقية أو الرئيسية الخاصة بالقضية المتفاوض بشأنها . ولا تستخدم هذه السياسة الا بعد التأكد من الاحاطة بكل شيء عن الطرف الاخر . وخاصة ان البعض من المتفاوضين يطلقون على هذه السياسة . سياسة التأكيد التفاوضية . أي تأكيد مستوى العلاقات التفاوضية مع الطرف الاخر بالسير في ذات الاتجاه السابق ولكن بصورة أكثر تحديدا وتأكيدا .

(ب) : سياسة التعتيم (التشكيك) :-

ويطلق عليها البعض احيانا سياسة التهميش أو التسطيح . حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشيه سطحيه لا تتعدى النواحي الشكلية للقضية التفاوضية .

وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق ، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الاخر في التغلغل وابطال هذه المجالات وافشالها عن طريق استخدام سياسة ذاكيه وماهرة للتعتيم تقوم التشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها ، وفي دقتها وفي مدى مناسبتها .

وبصفة عامه تستخدم هذه السياسات لاخفاء سحابة من الشك ، والباس الموقف التفاوضي غلالة من الريبه والتوجس ، عن طريق الطرف الاخر بعدم توافر بيانات كافيه لديه عن نوايانا وحقيقة اهدافنا .

فاذا ما توفرت لديه هذه البيانات ، فهي بيانات قديمة ومتقادمة ، واذا كانت حديثة فهي غير صحيحة أو مشكوك في صحتها ، واذا كانت صحيحة فهي بيانات اجمالية ينقصها التفصيل أو التخصيص ، واذا كانت تفصيلية فهي بيانات متقطعة يصعب الربط بينها أو ايجاد علاقات تحكمها ، فاذا لم تكن متقطعة ، فهي بيانات متداخلة يصعب الفصل بينها ، وهي الى حد كبير بيانات متعارضة أي انها مجموعة من الألغام لايعول عليها في اجراء عملية التفاوض .

ومن ثم فان الافضل له ان يتم بحث النواحي الشكلية للقضية التفاوضية بدلا من الانزلاق الى مخاطر التعارض في نواحيها الموضوعية والتي قد يواجه فيها بما ليس في الحسبان ، خاصة وان لديه نقص خطير في المعلومات عن امكانياتنا وقدراتنا والوثائق والمستندات التي في حوزتنا والتي نستطيع بها التغلب عليه وافشال جهوده التفاوضية وتحقيق النصر عليه بشكل ساحق .

ثالثا : سياسة التوسع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والانحصار التفاوضية

أ - سياسة التوسيع والانتشار :-

وهي سياسة من أهم وازكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائما ، وتجعل الفريق الاخر يلهث من الارهاق والتعب حيث تقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم للتفاوض نقاط جديدة ، بحيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل في الجلسة الواحدة عدة عناصر من عناصر القضية التفاوضية ، مع سرعة عرض وتناول كل منها مما يمثل ارهاقا للطرف الاخر بشكل يجعله ضعيف التركيز ، ومن يمكن كسب كثير من النقاط التفاوضية شديدة الاهمية دون ان يدرك الطرف الاخر التفاصيل أو الاجزاء التي تحتويها والتي يكون لها القدرة على كسب القضية بكاملها .

(ب) : سياسة التضييق والحصار :-

وتقوم هذه السياسة على الحصار للطرف الاخر بالانتقال من نقطة الى اخرى قبل ان نفرغ تماما من النقطة التي نحن بصددها ، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة اذا كان الطرف الاخر ممن يتصفون بالخبث والدهاء ولم يتسع لنا الوقت للالمام بكافة عناصر القضية التفاوضية .

فعلى سبيل المثال ما تتحدد اعضاء الوفود التجارية في دول العالم الثالث قبل السفر بايام قليلة ، وتوكل اليهم مهمة التفاوض في صفقات اقتصادية وتجارية ومالية ضخمة دون ان يكون لديهم معلومات كافية عنها ، ومن هذا فان على هذا الفريق ان لا يسمح للطرف الاخر باستخدام سياسة التوسيع والانتشار . بل عليه ان يطبق هو سياسة التضييق والحصار وتناول كل نقطة على حده .

رابعا : سياسة احداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي :-

أ - سياسة احداث التوتر التفاوضي :-

يعد " القلق " احد أهم العوامل التي من خلالها يتم ارباك الطرف الاخر والانتصار عليه تفاوضيا ، ويتم احداث القلق عن طريق اتباع سياسة التوتر التفاوضي ، من حيث احداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي ، وادخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة بغرض احداث ارباك لدى الطرف الاخر من حيث صعوبة تناولها جملة واحدة بالتفاوض ، فضلا عما تحتاج اليه كل منها من معالجة خاصة ، وما تتطلبه من توافر متخصصين ومعلومات عن كل منها ، وهو يمثل ايضا وسيلة في نفس الوقت لزيادة حالة " القلق " لدى الطرف الاخر عن طريق زيادة كم وحجم النواحي الفنية في القضية التفاوضية مثل :-

(العوامل الجغرافية — الهندسية — القانونية — التعليمية — التجريبية — الاقتصادية — التجارية — السياسية — الثقافية — الاجتماعية — القومية ..... الخ .) وجعلها محور التفاوض مما يجبر الطرف الاخر الى اللجوء للمتخصصين في هذه النواحي ويجعله دائم التغيير في فريق التفاوض الخاص به . أو على الاقل زيادة عدده مما يجعل الفرصة مهيأه أكثر لوجود خلاف في الرأي بين اعضائه ، أو زرع هذا الخلاف ، مما يزيد من فرص التوتر ويجعل المجال مهيأ للفوز على هذا الفريق المرتبك القلق جدا سواء بالنسبة لعوامل الوقت ، أو بالنسبة لعوامل التكلفة التي سوف تتحملها عملية التفاوض .

(ب) : سياسة الاسترخاء التفاوضي :-

ويطلق عليها البعض احيانا سياسة التجاهل . وسياسة النفس الطويل وهي تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الاخر ، وعدم الانسياق للضغوط التي يقوم بها ، بل التريث حتى يتبين لنا مدى أهمية ما يعرض علينا وما هي جوانبه التي حاول الطرف الاخر ان يضعفها ويخفيها عننا .

وتستخدم في سياسة الاسترخاء عوامل الصبر ، وأن يترك للزمن حل معظم القضايا ، وأن الزمن في هذه الحالة سيكون هو العامل شديد الفعل والتأثير على سير القضية التفاوضية وعلى ادارة جلساتها .

وكثيرا ما تستخدم الشركات المتعدده الجنسيه هذه الوسيله في مفاوضاتها التجارية مع بعض الوفود التجارية من دول العالم الثالث ، حيث تقوم باستضافة هذه الوفود في افخر الفنادق التي تبعد كثيرا عن مكان التفاوض المحدد ،

وأن تتضمن اقامتهم برنامج حافل بالسهرات حتى ساعات متأخره من الليل ، وأن يتاح لهم الوقت الكامل للقيام بعمليات الشراء لذويهم ولاسرهم ، ومن ثم يكون الوقت المتاح للتفاوض محددا للغاية يكاد يكون محددا فقط للتوقيع على الاتفاق الذى اعد ببراعة وعناية وتحت ضغط الاعلام والصحافه الذين سبق اخطارهم واختيارهم لتسجيل اللحظة " التاريخية " لتوقيع العقد يتم التوقيع عليه ، ولا مانع من اضافة فقرات اعلانية تظهر مدى براعة وكفاءة وجهد وصبر واتقان وتفانى فريق مفاوضى العالم الثالث فى الوصول الى هذا الاتفاق بعد مفاوضات شاقة ومرهقة ومضنية للغاية .

خامسا : سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي :-

أ - سياسة الهجوم التفاوضي :-

تقوم هذه السياسة على استخدام تكتيكات هجومية ضاغطة على الطرف الاخر بشدة لاجباره على التسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا فى العملية التفاوضية ، وعدم ترك المجال مفتوحا امامه للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض . وتستخدم هذه السياسة الهجومية عند حيازة كم مناسب من المزايا التى تجعلنا فى موقف متميز قوى يتيح لنا املاء شروطنا على الطرف الاخر ، و لعدم أهمية المفاوضات مع هذا الطرف الذى لاقيمة له ومن ثم علينا أن نتشدد فى التفاوض معه . كما تستخدم فى حالة الضغط على الطرف الاخر للتنازل عن طموحاته وأهدافه من عملية التفاوض ، فعن طريق استخدام تكتيكات تتشدد فى عرض مطالبنا والمبالغة فيها بشكل كبير لايكون لدى الطرف الاخر الا ان يحاول تقليل هذه المطالب ومن ثم نصل الى قبوله وارتضائه للمطالب الحقيقية التى اخفيناها فى المطالب المبالغ فيها أو الاعتذار عن التفاوض وارجائه لجلسات قادمه ، ومن ثم يكون قد تحقق لنا هدف الاحتفاظ بالسياده والموقف المتميز لفترة اطول .

(ب) سياسة الدفاع التفاوضية :-

وتقوم هذه السياسة الدفاعية على العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذى يمارسه الطرف الاخر ، وعدم السماح له بالاستمرار فى جنى المكاسب التى تعنى بالطبع خسائر بالنسبة لنا ، ومن ثم يجب العمل على اقلال هذه الخسائر ما أمكن ، ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية ، بذهن واعى متفتح ودراسة عميقة للوصول الى أهدافه الحقيقية وتجزئة هذه المبادرات للوقوف على الزائف منها لاستبعاده والتعامل معه بهجوم مضاد يتركز على الحقائق والاسانيد والوثائق التى تدعم موقفنا وتؤيد مطالبنا وتساند جهودنا التفاوضية مع هذا الخصم .
وتقوم هذه السياسة على استمرار الاحتفاظ بالموقف التفاوضي ساخنا حتى لاتجرفه تيار الغليان . وفى الوقت نفسه تجميع عناصر القوى التفاوضية واستجماع عواملها المختلفة لبدء جولة ناجحة من المفاوضات ، خاصة خلال الجلسات التفاوضية .

سادسا : سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقه الواحدة التفاوضية :-

(أ) - سياسة التناول المتدرج :-

وتقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج صاعد ، يبدأ من القواعد الاساسية للقضية ويتدرج حتى يصل الى قمتها أو الى شكلها النهائي العام ، أو على شكل متدرج هابط يبدأ من القمه الى الاساس الذى ترتكز عليه القضية أو شكل متدرج من مركز الدائره الى محيطها أو بالعكس بحيث تبدأ العملية التفاوضية من الجزء الى الكل ، أو من الكل الى الجزء ، أو من الجزء الى بقية الاجزاء والعناصر فى اطار الدائرة التفاوضية .

وتعتمد هذه السياسة على التحرك خطوة خطوة من عنصر الى آخر ، ومن ثم يتم الانتقال الى عنصر جديد ، الا بعد الاتفاق والانتهاء من العنصر الأول ، وتتيح هذه السياسة الفرصة الكاملة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة ابعادها ، كما انها تيسر عملية التفاوض وتهيأ لها المجال النفسي المريح لكلا الطرفين ، الا انه يعيبها انها تحتاج الى وقت وتكلفة ضخمة ليس من السهل توفيرها لكل عملية من عمليات التفاوض .

(ب) ـ سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية :ـ

وهي من أكثر السياسات استخداما في العصور القديمة والحديثة على حد سواء ، حيث يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مواتية مناسبة قد لايتاح مثلها في المستقبل ، ومن ثم فان علينا ان ننتهز هذه الفرصة وباسرع وقت ممكن والا طرأ جديد على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة أو المتاحة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم .

فعلى سبيل المثال عندما يكون هناك شركة ترغب في تصفية اعمالها وبيع الآلات والمعدات الخاصة بها نتيجة لعدم وفرة المواد الخام ، أو لصدور قرار حكومي بحظر استيراد مثل هذه المواد في الفترة الحالية ، فان من المناسب استخدام سياسة الصفقة الواحدة في التفاوض لشراء الآلات والمعدات في هذه الظروف قبل ان يصدر قرار جديد يلغي القرار الأول وتصبح عملية التفاوض غير مناسبة حيث قد تقرر الشركة الاستمرار في العمل وعدم تصفية اعمالها ، أو تطلب ثمنا مرتفعا لآلاتها ومعداتها التي ترغب في بيعها .

سابعا : سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف :-

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

(أ) سياسة المواجهة المباشرة :-

تقوم عملية التفاوض وفقا لهذه السياسة على المكاشفة الصريحة والتعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكل مباشر صريح ، خاصة اذا كانت المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الاحاطة بظروف وامكانيات الطرف الاخر . وأن أي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبيا على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الاخر .

فعلى سبيل المثال فان التفاوض بين الشركة المنتجة واحد موزعيها يعتمد على المواجهة المباشرة للطرفين ومعرفة كل منهما بظروف وامكانيات وقدرات الاخر ، سواء من حيث الانتاج ومواصفاته . أو من حيث القدرة التوزيعية وامكانيات التوزيع ، حتى يتم الوصول الى اتفاق بين الطرفين يناسب كل منهما ومن خلاله تتحقق المصلحة المشتركة التي يجني كل منهما من ورائها الأرباح والمكاسب . أما اذا خدع احدهما الاخر ببيانات ومعلومات كاذبة فان من المتوقع ان يحدث نوع من الخلافات والنزاعات الناجمة عن عدم قدرة هذا الطرف على تنفيذ التزاماته تجاه الطرف الاخر .

(ب) سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر :-

كثيرا ما لاتكون المصلحة المشتركة هي العنصر الحاكم للعملية التفاوضية ، بل ان الصراع والنزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها ومن هنا يكون علينا الاعتماد على سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر واجزاء القضية التفاوضية وعدم اظهار حقيقة اهدافنا ، بل الاعتماد على الخداع والمراوغة والالتفاف حول القضايا وعناصرها بشكل لايثير الشكوك والريبة بل تعمل قمة النجاح فيه الى الخديعة الكاملة للطرف الاخر .

والنسياقة الى توقيع اتفاق يرى انه حقق نصرا فيه ، في حين تكون الحقيقة هى الهزيمة الكاملة .

ثالثا : سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية :-

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

(أ) سياسة التطوير التفاوضية :-

وتقوم هذه السياسة على أن أى قضية تفاوضية هى اساسا قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن ، ومن ثم فانها تخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو باخرى ، ويستلزم لتحقيق واستمرار المصلحة المشتركة التى ترسط بين اطراف التفاوض ، تطوير وانماء وتحسين هذه المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين اطرافها والوصول بها الى درجة ارقى واعمق واوسع واشمل من درجات التعاون .

فعلى سبيل المثال فان قيام احدى الشركات العالمية باعطاء حق تجميع منتجاتها من اجهزة التليفزيون والمسجلات لاحدى الشركات فى دول العالم الثالث فى مرحلة معينة من مراحل التعاون يجعلها تفكر مستقبلا فى اعطائها حق تصنيع بعض اجزاء هذه المنتجات ، ثم فى مرحلة اخرى اعطائها حق انتاجها بالكامل ..... وهكذا .

(ب) سياسة التجميد التفاوضية :-

وتقوم هذه السياسة على الابقاء على الوضع الحالى على ما هو عليه والاحتفاظ بالموقف التفاوضى القائم دون أى تغيير أو تعديل سواء سلبا أو ايجابا وتجميده الى درجة الموت نظرا لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه من جديد بمعطيات جديدة .

فعلى سبيل المثال اذا كانت العلاقة بين احد الموزعين وبين الشركة المنتجة للمواد علاقة ضعيفة نظرا لانخفاض قدرته التوزيعية فانه لايكون هناك جدوى من النظر فى زيادة حجم المعاملات معه .

وايا كانت هذه السياسات فانها لاتستطيع ان تمارس بذاتها أى دور بدون تكتيكات مناسبة تدعمها وتؤدى الى تحقيق اهدافها وهو ما ينقلنا الى دراسة التكتيكات التفاوضية .

المبحث الثالث

تكتيكات التفاوض

يعرف التكتيك التفاوضي[1] الى فن ادارة العملية التفاوضية على مائدة المفاوضات ، وهذا الفن بطبيعته يرتبط باللحظة التي يعيشها المفاوض ، وفن الممارسة يفترض ان يأخذ المتفاوض في حسابه اعادة امكانية حصول بعض الامور الطارئة والاحداث المفاجئة التي يستحيل التنبؤ بها مسبقا ، وهذه الاحداث الطارئة غير المتوقعة قد تكون من الخطورة التي قد تعوق المفاوضات أو تفشلها ، ومن ثم فان رجل التفاوض الناجح عليه ان يكون مستعدا لكافة الاحتمالات بتعديل تكتيكاته وخططه بما يتناسب مع ظروف مواقفه التفاوضية التي يواجهها وفي الوقت المناسب ، خاصة وأن كل تكتيك يتم استخدامه يحمل في طياته امكانية الرفض بل والرفض المتبادل ايضا ، في الوقت الذي يحمل في طياته ايضا امكانية التأييد ، بل والتأييد المتبادل ايضا • ومن خلال هذين الموقفين الرافض والمؤيد يتم الوصول الى الانجاز التفاوضي الذي تعبر عنه نتيجة التفاوض أما بالنجاح أو بالفشل ، خاصة وان التأييد والرفض يشكلان في الحقيقة وجهين مختلفين لتكتيك واحد تم اتخاذه لموقف تفاوضي معين •

ومن ثم فان التكتيك التفاوضي يعبر عن تصرف رجل التفاوض تجاه موقف تفاوضي يتميز بطبيعته انه انفعالي وذاتي • وعلى هذا فان التكتيك في التفاوض هو فن أكثر منه علما ، وهو ممارسة أكثر منه ثقافة ، وهو فوق كل ذلك الحركات التفاوضية الموجهة المخططة والمحسوبة مقدما التي يستخدمها المفاوض لاقناع الطرف الاخر أو لكسب اللحظة التفاوضية والجولة التفاوضية وليس فقط لعرض وجهات النظر أو لابداء الاعتراضات والتكتيك في التفاوض ثلاث ادوات رئيسية ، يقوم المفاوض الذكي باستخدامها بمهارة وحذق لكسب كل جولة وعلى قدر مهارته واجادته لفن واستخدام هذه الادوات يكون النجاح في الوصول لتحقيق هدف الجولة التفاوضية ، وهذه الادوات هي :

---

(1) Negotiation Tactics

الاداه الاولى : الموقف التفاوضي

الاداه الثانيه : الحوار التفاوضي

الاداه الثالثة : الضغط التفاوضي

كما ان هناك انواع من التكتيكات متعددة لكل منها هدف واسلوب يستخدم في تطبيقها والذى يتعين على رجل التفاوض معرفتها ، ومعرفة فن استخدامها واجا هذا الفن والتى سنتعرض لها بعد عرضنا للادوات الثلاثة عاليه ، وفيما يلى عرض لكل منها :

الاداه الاولى : الموقف التفاوضي .

الموقف بين المفاوضين هو موقف لحظي ، يرتبط بعناصر اللحظه التى يتم فيها التفاوض بين اطراف القضية التفاوضية ، ومن ثم يجب معرفة هذا الوقت بدقة ووضوح من خلال الادراك الحقيقي للواقع الذى يعيشه المفاوضون فى اللحظه التفاوضية على مائدة المفاوضات وليس قبلها أو بعدها .

ومن ثم فان اعتبارات اللحظة التفاوضية هى التى تحكم عناصر الموقف التفاوضي ومن ثم ارتبط هذا الموقف بالتكتيك باعتباره العنصر الفعال فى التعامل معها . ولما كانت هناك عوامل واعتبارات حاكمه للحظة ، فانها ايضا ترتبهن بعدة خصائص اساسيه يتشكل من خلالها الموقف التفاوضي بالضرورة ليصبح كما يلى :

١ ـ قابليته للتغير السريع حيث يخضع لتأثير العوامل المختلفة الحاكمة لعملية التفاوض وللحظة التفاوض .

٢ ـ امكانية توجيهه وربحه مقدما والوصول اليه اذا امكن السيطره على عوامل التفاوض الحاكمه .

٣ ـ امكانية تشخيصه بدقة وقياسه وتحديد عناصره وابعاده وجوانبه ومن ثم التعامل معه بفاعليه وفقا لهذه المعطيات .

٤ ـ قابليته للتكرار خلال الجلسات التفاوضية ككل ، وخلال كل جلسة منها على حده ومن خلالها يمكن التعامل معه بادوات جديدة وليس شرطا استخدام الادوات التى سبق لنا التعامل بها معه من قبل .

٥ ـ من تراكم كسب المواقف التفاوضية يتم كسب الجولات التفاوضية والنجاح في اخضاع الموقف التفاوضي لسيطرتنا يمكن من احراز التقدم والنجاح في العملية التفاوضية الاجمالية ككل ومن هنا فان التراكم التفاوضي احد الخصائص الاساسيه لتتابع الموقف التفاوضي .

٦ ـ يتصف الموقف التفاوضي بالنسبية فكل شيء مكون لهذا الموقف نسبي وليس مطلق ، ومن اساسيه هذه النسبية يمكن التعامل معه ، والتعامل به، والانتقال منه الى موقف آخر .

وأيا كان هذا الموقف التفاوضي فانه مرتبط اساسا بقدرة المفاوض على ادارة الحوار واستخدام الضغط التفاوضي حتى يحقق النجاح المنشود في عملياته التفاوضية وهو ما سيتم دراسته فيما يلي .

الاداه الثانيه : الحوار التفاوضي :

التفاوض كما سبق ان اوضحنا هو عملية معقدة ومركبة الابعاد والجوانب يتم من خلالها تبادل وجهات النظر بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل الى اتفاق يأخذ شكل صيغة مقبوله للاطراف المفاوضة لتحقيق منفعة معينه أو هدف معين ، ومن ورائه تحدد به المهام والحقوق والالتزامات المتعين القيام بها أو الامتناع عنها لكل طرف من اطرافه وتستخدم فيه عدد اساليب وتكتيكات واستراتيجيات ومناهج .... الخ .

وايا ما كان هذا التفاوض وأساليبه أو مناهجه وادواته وتكتيكاته فهو يتم بين بشر، سواء يمثلون انفسهم أو يمثلون شركاتهم أو يمثلون هيئاتهم أو يمثلون دولهم . أو منظماتهم الدولية ، فالعنصر البشري هو العنصر الحاكم للعملية التفاوضية وهو محورها وهو الوقت نفسه الدائم بها سواء قام بقدراته الذاتيه أو بالاستعانة بالالات الحديثة والاختراعات ، فهي ادوات سخرت لخدمته وليس للاحلال محله .

وفي كل هذه النواحي يقوم " الحوار التفاوضي " بالدور الاكبر ، سواء في عرض وجهات النظر، أو في نقدها والرد عليها ودحضها، أو الدفاع عنها والتمسك بها ، ورد الحجة بالحجة ومقارعتها بالدفوع الاخرى ٠٠٠٠ الخ ٠

" فالحوار " هو سلاح التفاوض واداته الرئيسية ، ويوصف الحوار التفاوضي بالذكاء ، والرشادة ، فكل كلمة يتفوه بها المفاوض يجب ان تكون محسوبة ولها مدلولها العام والخاص ولها ابعادها التي تهدف اليها أو تهدف الى تخطيها والبناء التراكمي عليها ، بل ان الحوار يتعدى نطاق الكلمة الى نطاق الحرف اذا جاز التعبير ، فاستخدام ادوات التعريف وعدم استخدامها ، وحروف الجر ومواضعها بين الكلمات يؤدي الى تغيير كامل في المعنى المنشود ٠

فعلى سبيل المثال فان عدم استخدام المملكة المتحدة لاداة التعريف "الـ" في تحديد المناطق المتعين انسحاب القوات الاسرائيلية منها بعد حرب حزيران (يونيه ١٩٦٧) قد ادى الى ميوعة القرار وافتقاده لمضمونه ولهدفه واصبح بلا قيمة بل وذريعة تستند اليها اسرائيل بالباطل بعد ان البسته ثوب الحق وادعت ان الدول العربية بقبولها قرار مجلس الامن رقم ٢٤٢ هي تعترف بحق اسرائيل في الاحتفاظ بجانب من الاراضي التي احتلتها حيث ان القرار نص فقط على انسحابها من " اراضي " احتلت عقب العمليات العسكرية لحرب ١٩٦٧ ولم ينص على انسحابها من الاراضي التي احتلت عقب تلك الحرب ٠

ومما تقدم تبين أهمية الحوار التفاوضي القصوى " فالحوار " في التفاوض هو مباراة ذكية بين طرفين أو أكثر يستخدم من خلاله كافة ادوات الحوار وهي :-

- الكلمة " اللفظ "
- الحركة " الاشارة الايماءة "
- السكون (الصمت)

وفيما يلي عرض لكل منها :-

أولا ـ الكلمة في الحوار :ـ

الحوار التفاوضي كما سبق ان اوضحناه مباراه ذكيه في غاية الدهاء ، والمكر والخداع ، اداتها اللسان ووسيلتها المنطق ، ومقارعة الحجة بالحجة والاسباب بالمسببات ، والنتائج بالاهداف ، ومن ثم فان للكلمة ابعادها وأهميتها ، ودورها الكامل الذي لاغنى عنه في الحوار التفاوضي وفي الوقت نفسه يجب مراعاة النواحي الاتية بالنسبة للكلمة :ـ

١ ـ ان هناك فروقا بين المعنى العام " الاصطلاحي " للكلمة ، والمعنى " اللغوي " والمعنى " الدارج " المستخدم لها وهذا يتطلب ان يكون المفاوض على الملم كامل بالمفردات اللغوية التي يستخدمها ومدلولاتها بحسب موضعها في الحوار .

٢ ـ تعريف الكلمة وموقعها من الاعراب ويجب ان يلتمس المفاوض حسن المنطق بمعرفة الاعراب العام للكلمة والتركيب البنائي لها في اطار الجملة وشبه الجملة والفقرة ووحدتها ، والاحاطة بتعريف الكلمة ، وابنية الكلمات وموازينها وصيغتها ، حتى اذا واجه المفاوض الاخر بكلمة مبهمه استطاع تعريفها واستطاع معرفة مادتها ومعناها .

٣ ـ الاشتقاق ، أي معرفة المصدر الذي صدرت عنه الكلمة وبالتالي الاحاطة بكافة معانيها واستخداماتها المختلفة وبالتالي الالمام بكافة جوانب الكلمة .

ثانيا ـ الحركة " الاشارة والايماء " :ـ

للحركة دورا هاما ، بل شديد الاهمية في الحوار التفاوضي ، فهي جزء منه ، وهي في الوقت نفسه اداه فعل فيه ، فلو تتبعنا العملية التفاوضية خلال مراحلها المختلفة سوف نجد ان للحركة تأثيرها سواء بالاشارة أو باستخدام الجسد كله من جانب المفاوض أو من جانب المفاوضين الاخرين .فالاجساد لها لغة تتحدث بها ورسالة تنقلها عبر حركات الجسم وتعابير الوجه ، فعلى سبيل المثال تستخدم الحركات الاتيه اثناء العملية التفاوضية والتي تعطي انطباعا معينا على النحو التالي :ـ

(١) ـ الرجوع والميل بالمقعد للخلف اثناء الجلوس :ـ

وتعبر هذه الحركة من جانب أي طرف مفاوض عن عدم المبالاه أو عدم الاكتراث أو عدم الاهتمام بما يقال ، وبالتالي فانه أما يعني انهاء المقابلة أو العملية التفاوضية أو الحوار التفاوضي ، أو بعث الاهتمام والتشويق والاثاره في الجلسة التفاوضية بادخال متغيرا أو مؤثر معين يؤدي الى تحقيق هذه النتيجة ٠

أما اذا اتكأ المتفاوض معه على مقعده الى الوراء مشبكا بين اصابعه خلف رأسه فهذا يعني انه يرغب في القول بانه الاقوى والاهم ، وهو قد يكون في العادة مؤشرا على انه صاحب السلطة الحقيقية والقول الفصل في فريق التفاوض ، ومن ثم يمكن لنا التعامل معه وفقا لهذه المعلومة ٠

(٢) ـ الميل الى الامام اثناء الجلوس :ـ

وتعبر هذه الحركة عن الاهتمام بما يقال خاصة اذا صاحبها حالة من الاصغاء التام ، أو الرغبة في النقاش الملحة ، ويمكن الاستفادة من هذه الحالة في حقن المستمع بكمية وافرة من المعلومات التي تضمن تغيير سلوكه ومفاهيمه ومدركاته بل واقناعه بتقبل وجهة نظر معينه ٠

(٣) ـ الاشاحه بالوجه :ـ

وهو تعبير لا يتم فقط عن عدم الرغبة في الانصات ، بل ايضا الازدراء خاصة اذا صاحبه قلب الشفتين قبل الاشاحة أو بعدها . ومن ثم فانه من الضروري ان يتم قطع التفاوض فورا لان أي نتيجة ستكون تالية لهذا الموقف ستكون خاسرة ، اذ سيكون عليك تقديم تنازل معين مقابل الحصول على ما تتفاوض عليه ٠

(٤) ـ النظر اسفل الكرسي :ـ

وهو ايضا دليل على عدم الاهتمام أو الضجر من المناقشة أو من الحوار التفاوضي أما اذا استند المفاوض برأسه ونظر الى اسفل المنضدة فهو دليل على الاستغراق في التفكير قبل اصدار رأي أو عرض وجهة نظر أو الرد عليها خاصة اذا كان ذلك اثناء فترة صمت أو خلال قيام زميل آخر بالحوار مع الطرف الاخر ٠

(٥) ـ الضغط على الانامل والاصابع والنقر بها على المنضده :ـ

ومعظم هذه الحركات تعبر عن التوتر والقلق والعصبية ، ومن ثم فانه يمكن تتبع حجمها وتناوبها ومعدلات هذا التناوب ، معرفة الوتر الحساس الذى يجب العزف عليه والضغط عليه على الاخر .

(٦) ـ رفع القدم فوق المقعد :ـ

وهى حركة تعبر عن العداء أو اللامبالاة أو السياده والغطرسة

ثالثا ـ السكون (الصمت) :ـ

للصمت دور هام فى الحوار التفاوضى ، مثله مثل الصوت بكافة درجاته ارتفاعا وانخفاضا . وحديثا وصياحا وهمسا ، فالصمت ايضا له دوره ، بل يزيد البعض بان للصمت لغة . ولا يقصد بتلك اللغة فقط الحوار الصامت بين العشاق ، بل ان للحوار الصامت اثناء التفاوض دورا كبيرا فى انجاح العملية التفاوضية ، وتستخدم فى الحوار الصامت ايضا النظرات أو لغة العيون ، كما ان الابتسام اثناء التفاوض يكون له دورا أساسيا لتخفيف حدة التوتر أو لتصعيده ، وفقا للطريقة التى يتم الابتسام بها وفقا للتوقيت الذى يستخدم فيه .

واتقان اسلوب الصمت ليس صعبا ، فعند التوقف عن الكلام يكون رد فعل المتفاوض معه احد سبيلين . اذا كان غير خبير سوف يعمد الى الثرثرة فى كلام غير مفهوم أو التململ أو التشاغل بحركة ما أو بشىء ما ، خاصة اذا كان قليل الثقة بنفسه ، اما اذا كان واثقا ومحنكا فسوف يبقى هادئا رزينا ومنتظرا بصبر واناة معاودة الحديث من جانبك .

بالاضافة الى ان فترة السكون والصمت تكون فرصة لاعادة تنظيم الافكار والاستعداد لبدء جولة جديده من التفاوض .

واثناء الصمت فان لحركات الوجه لغه يجب على المفاوض معرفتها ، فتقطيب الحاجبين اشارة الى عدم الرضا ، وارتفاعهما علامة على التعجب .

كما انه اثناء الصمت ، قد يتشاغل المفاوض معه بتنظيف زجاج نظارته وهذا يعني ان هدفه هو اختلاس بعض الوقت ليفكر فيه ، ومن يضع يد النظارة في فمه مفكرا ، فهو يشير الى رغبته في الاستزاده والتركيز ، أما اذا لاحظنا ان المتفاوض معه كثير خلع ولبس النظارة أو لمس احد اطرافها أو تثبيتها فهذا يدل على التوتر ومعاناته من ضغط على اعصابه .

وهناك جوانب اخرى في الحوار سوف يتم العرض لها في حينه ، وأن كان يجدر التقرير انه من خلال الحوار التفاوضي تظهر شخصية المفاوض ، وطريقته وأسلوبه ومدى اخلاصه وحرصه على بلوغ اهدافه ، وكذلك قدرته على محاصرة خصمه واقناعه بالمنطق والحجة القوية والزامه بها وجعله يقر ويعترف بها .

ومن ثم فان من خلال الحوار يمكن الحكم على قدرة المفاوض الذي تم اعطائه الحق والسلطة التفاوضية للقيام بالعملية التفاوضية وتوجيهه والرقابة على نشاطه وجهوده وفي الوقت نفسه الوقوف على تسلسل الحوادث والربط بينها ووضع المقدمات ورصد النتائج في كل مرحلة أو كل جلسة من جلسات التفاوض .

ولا بد ان تعتمد المحاورة أو " الحوار " على العقل والحجه ومن ثم فان الحوار يعد اعمق واقوى ما تحتاج اليه أى قضية تفاوضية ليكتب لها البقاء والخلود الناجح ولكي يكون للحوار بنيانه وكيانه المتكامل لابد ان تتوفر فيه مجموعة من الشروط التي أهمها ما يلي :

١ - ان يحشد فيه كافة وسائل العملية التفاوضية واساليبها واسلحتها ، ومن ثم يجب ان يكون الحوار كاملا ومتكاملا ، وغنيا وثري وبالتالي يصبح قادرا على اتمام العملية التفاوضية .

ب ـ ان يقوم على المنطق التراكمي الذى يبدأ بحقيقة اوليه متفق عليها ومسلما بها من كافة الاطراف ولا تمثل نقطة شقاق واغتراب ، بل نقطة اتفاق والتقاء بين الاطراف المتفاوضة وبالتالي يتم البناء عليها من الطرفين ، وقد يتخذ البناء صفة التراكم بالارتقاء خاصة اذا كان عنصر الكسب يتم للطرفين أو للاطراف المتفاوضة واذا اختلفت نسبته ، أو التراكم بالتجميع اذا كان الكسب يتعدى نطاق الاطراف المتفاوضة ذاتها الى اطار اطراف اخرى تهم اطراف التفاوض .

ج ـ قد يفضل ان يحمل الحوار في بعض جوانبه اطارا من المواعظ والتعليم والتوجيه ، خاصة للطرف الاخر مستهدفا في ذلك اشعار الطرف الاخر بالنقص في تكوينه الاخلاقي والعلمي والقيمي والنفسي ومن ثم تدميره ذاتيا وجعله أكثر انقيادا وتطويعا واستجابة لقوى الضغط التي ستمارس ضده سواء من خلال العملية التفاوضية ذاتها أو بالاستعانة بمؤثرات خارجية اخرى .

وان كان يجب التحذير من ضرورة عدم المغالاه في استخدام المواعظ والقول المأثور واسداء النصائح والتوجيهات للطرف الاخر قبل الدراسة المستفيضة للتركيب الاجتماعي والنفسي لهذا الطرف حتى لاتكون النتائج عكسية مدمرة للعملية التفاوضية ، والتي من أهمها ان يثور الطرف الاخر أو يفقد اعصابه أو يرفض النصائح والارشادات والتوجيهات ويهاجم عنف الفريق المفاوض ويلجأ الى السخرية منه والحط من شأنه ومن اقتراحاته ونصائحه والبحث عن ثغرات فيها ومحاولة النفاذ منها وطعن فريق التفاوض في الصميم ، بل وتوسيع نطاق الثغرات بالباطل لضرب هيكل القيم والنظام العام الذى يحكم فريق التفاوض والتشكيك في سلامته وصحته ، بالتالي افقاد فريق التفاوض قواعده الاساسيه التي ينطلق منها أو ارضه التي يقف عليها خاصة اذا كانت القضية التفاوضية تتم من منطلق التفاوض بين اعداء استخداما لطرق وادوات منهج الصراع التي تم العرض لها فيما سبق .

ومن ثم فان الحوار التفاوضي يتجاوز اطار كونه الاداه الرئيسية للتفاوض ويتعدى نطاقها ليصبح وسيلة التوضيح للرأي العام والمحاجاه والتصدي بالحجج المقنعه لاراء الخصوم ودحضها والبناء على ما تم انجازه من مكاسب اثناء العمليه التفاوضية ، ومن ثم لكي يحقق الحوار تلك الجوانب يجب ان يتصف بالاتي :-

(١) ــ التنــوع :ــ

أي أن لايشمل فقط جانب معين من القضية التفاوضية ، بل يجب أن يكون شاملا وشيقا ومتنوعا يحيط بكافة جوانب وابعاد القضية التفاوضية ومحيطها واطارها الذي تتفاعل فيه ومن خلاله خاصة فيما يتصل بالاطارات الثقافية ، والاخلاقية والتاريخية ، والعلمية التي تحيط بالقضية ومن ثم يجب ان يكون الحوار متنوعا

(٢) ــ الاعتمــاد علــى المنطــق :ــ

المنطق ، هو اداة العقل للبناء التراكمي للقضايا سواء في نطاقها الكلي أو الجزئي ، ومن ثم فان أي قضية تفاوضية يتم التفاوض بشأنها تتركب تركيبا منطقيا معينا ، وبالتالي فانه من الصعب أن يكون هناك حوار بشأنها لايستند الى المنطق ، خاصة وأن الحوار في اطاره العام والخاص يعتمد على الحجه والبنا المنطقي لتناول عناصر القضية التفاوضية واستخدام ادوات المنطق في التعبير عنها وفي المحاورة خاصة ادوات القياس ، والاستنباط ، والاستدلال .... الخ ، وفقا لما تحتاجه العملية التفاوضية .

(٣) ــ ان يكون الحوار متجهــا لهــدف :ــ

يجب ان يكون الحوار متجها الى هدف معين يسعى الى تحقيقه وبالتالي يكون بعيد عن الجدل العقيم الذي لايثرى بل والذي لايحقق شيئا وطائل من ورائه ، ومن ثم فانه من المهمين وضع الهدف من التفاوض وتوضيحه ووضع برنامج زمني لتحقيقه بل وتحديد اتجاهات معينة لهذا التحقيق .

(٤) ـ ان يكون الحوار التفاوضي مرتبط بمنهج معين :ـ

يجب ان يكون الحوار التفاوضي مرتبطا بمنهج معين ، حتى يصبح عامل بناءا وليس عامل هدم ، فضلا عن ان ارتباطه بهذا المنهج يصل معه ادارته ادارة علمية رشيدة تقوم على :ـ

- التخطيط العلمي الواعي للحوار التفاوضي .
- التنظيم السليم الدقيق للحوار التفاوضي .
- التوجيه الحذر والفعال للحوار التفاوضي .
- المتابعة الحثيثة النشطة للحوار التفاوضي .

ومن ثم تحقيق الهدف التفاوضي بفاعلية ونجاح كاملين ، أو على الاقل تجنب الانزلاق في متاهات التخبط والفوضى والجدل العقيم التي قد يحاول الطرف الاخر ادخالنا فيها .

ويتولد عن الارتباط الوثيق بين المنهج والحوار تفاعل خلاق يظهر اثره في اتباع اسلوب معين للحوار يتراوح بين البساطة والتركيب أو التعقيد وفقا للمرحلة التي يمر بها ، ووفقا للخط الفكري الذي يستند اليه ولاسلوب المعالجة للجزئيات الخاصة بالقضية التي يتفاوض بشأنها وبالشكل الذي يحقق معه الهدف التفاوضي .

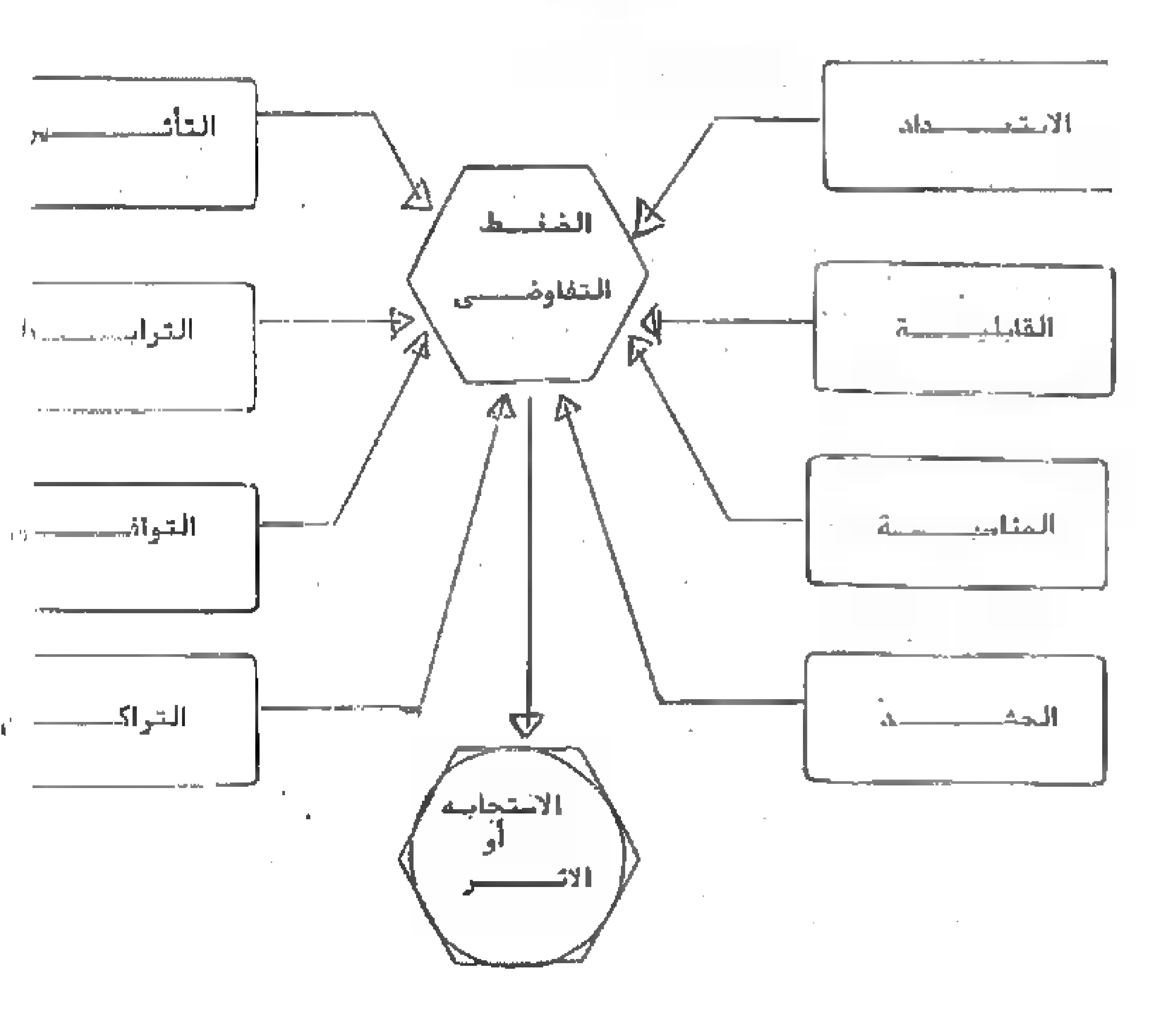
الاداه الثالثة : الضغط التفاوضي :-

لكل جهد في التفاوض أهمية خاصة واثر هام ، ولا يتحقق هذا الاثر الهام الا اذا احسن استخدامه بشكل كبير من خلال الضغط به على الطرف الاخر لدفعه الى الاذعان والتسليم بوجهة نظرنا ، أو لحفزه على قبول ما نعرضه عليه من مزايا وفوائد وتنمية لمصالح مشتركة .

وأيا كان نوع وحجم ، وقوة الضغط التفاوضي ، فان للضغط التفاوضي عناصر اساسية يجب حشدها والتعامل بها حتى يتحقق منه التأثير المطلوب ، وهو الاستجابه المطلوبه وهو ما يمكن تصويره من خلال الشكل التالي :-

شكل رقم ( ) :

عناصر الضغط التفاوضي



وفيما يلي نتناول لكل عنصر من العناصر :-

(١) ـ الاستعداد :-

حيث يجب ان يكون الطرف الاخر المتفاوض معه لديه الاستعداد للتفاوض وتحمل ضغوط تفاوضية معينه ، والاستجابه لهذه الضغوط بالشكل المطلوب .

(٢) ـ القابلية للضغط أو لتوليد الضغوط التفاوضية :

يجب ان يكون الموقف التفاوضي قابلا للضغط وان تكون هذه القابلية مناسبة ، وأن يكون للقضية التفاوضية مجال خاص لتوليد الضغوط التفاوضية بشكل فعال حيث يمكن استخدامها بفاعليه في جلسات التفاوض والابتكار والتجديد خلال الموقف أو اللحظه التفاوضية .

(٣) ـ المناسبة :-

يجب ان يكون الضغط التفاوضي متصفا بالمناسبة أي أن لايكون مبالغا فيه أو اقل من الحجم المطلوب ، حيث يتعين ان يتم بالكم ، والكيف المناسب في اطار المناخ المحيط بالقضية التفاوضية حتى لاياتي بنتيجه عكسيه أو نتيجة أقل من المطلوب تحقيقها .

(٤) ـ الحشد :-

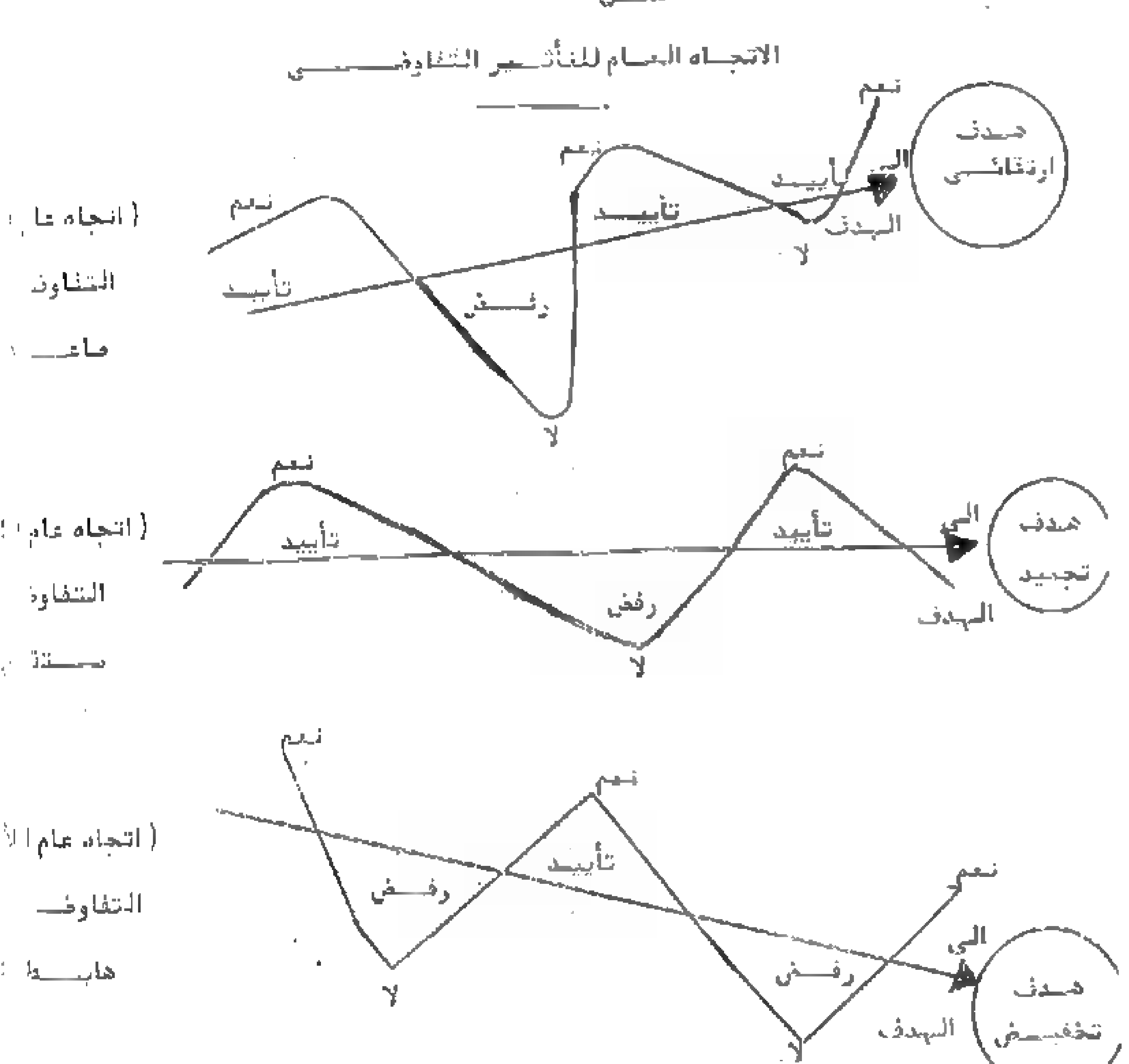
حتى يحقق الضغط التفاوضي اهدافه يجب حشد كافة العوامل المختلفه التي تعمل على انجاحه ، من حيث القوة ، والكثافة ، والوفره ، وفوق كل هذا يتم في التوقيت المناسب الذي يكون فيه الطرف الاخر مهيئا للاستجابه المطلوبه .

(٥) ــ التأثــــير :ــ

أن يملك الضغط التفاوضي قوة التأثير على الطرف الاخر ، وأن يكون هـ
التأثير في نفس وذات الاتجاه المطلوب احداثه ، أو على الاقل ان يعمل عا ـــــ
الوصول الى هذا المجال على مراحل متعاقبـــة .
فعلى سبيل المثال فان من خلال توجيه عمليات الضغط والاستجابة على الطرف الا
المتفاوض معه يمكن الوصول الى تحقيق الهدف التفاوضي من مجموع الفـــــ
الايجابيه والقيم السلبية لنتائج كل عمليه تفاوضية كما يظهر في الشكل التا

شكــل

الاتجـاه العـام للتأثـير التفاوضـــــي



ويلاحظ من خلال هذا الشكل ان الضغط التفاوضي يتم ممارسته من خلال عمليات التأييد والرفض والتي تترجمها كلمتي نعم ..... ، ولا .... والتي يطلبها الطرف الاخر اثناء الجلسه التفاوضية .

(٦) - الترابط :-

الضغط التفاوضي عملية مترابطه لاتتم في فراغ ، أو لاتنتهي أو تبدأ في فراغ ، ولكنها مترابطة مع مجموعة العوامل التي تحيط بهذا الضغط وتؤدي به وتولده وتعمل على تراكمه ، ومن ثم ينبغي على رجل التفاوض ان يستفيد من هذا الترابط في احداث وزيادة فاعلية الضغط التفاوضي على الطرف الاخر حتى تحدث الاستجابة المطلوبة .

٧) - التوافق :-

كما سبق ان اوضحنا ان الضغط التفاوضي يتم بكم وحجم وطاقة معينة بشكل معين ، ويجب ان تتوافق هذه العوامل مع كل من عوامل الموقف ، الزمن واللحظه التفاوضية ومع طبيعة الشخص المتفاوض معه ، وهذا التوافق يساعد في سرعة وتهيئة هذا الشخص للاستجابة المطلوبة ، أما اذا لم يحدث هذا التوافق وحدث بدلا منه تنافر ستكون النتيجه عدم استجابة هذا الشخص من هذا الضغط التفاوضي وامتداده الى تصعيب الوصول الى اتفاق بشأن القضية التفاوضية .

- التراكم :-

على الرغم من ان الضغط التفاوضي هو ضغط لحظي ، الا انه ضغط مستمر ايضا وأن كان يجب ايضا ان يترك للمفاوض تقرير مدى التزايد أو الاسراع بكثافة الضغط التفاوضي الذي يمارسه على الطرف الاخر المتفاوض معه .

وأيا كان هذا الاختيار أو القرار الذي سيتخذه المفاوض فانه لن يحقق اهدافه التفاوضية الا من خلال عملية تراكم النتائج الخاصة بالضغوط التي سبق ممارستها خلال مرحلة التفاوض ومن ثم من اجمالي النتائج والمحصلة الايجابية لهذه الضغوط يتحقق الهدف التفاوضي ، بل انه من المناسب ايضا ان نحدد وأن التراكم في حد ذاته هو خاصية لازمة للضغط التفاوضي حتى يؤتي أثره ، حيث ان اذا احس الطرف الاخر ان الضغط الذي يمارس عليه هو ضغط متقطع ، أو ضغط غير مستمر ، فانه يسهل عليه استيعابه واحتماله وعدم الاستجابة له . ومن ثم لا يتحقق الهدف التفاوضي الذي نسعى الى تحقيقه .

المبحث الرابع

أهم انواع تكتيكات التفاوض

تتعدد تكتيكات التفاوض وتختلف ، بتعدد المواقف التفاوضية واختلافها وبتعدد المؤثرات الداخلة في عملية التفاوض ، الا انه يمكن ان نعرض لاهم هذه التكتيكات فيما يأتي :

(أ) ـ تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل :

وهو أهم التكتيكات على الاطلاق ، وهو التكتيك الاساسي الذي يجب البدء به بين كافة اطراف التفاوض سواء كانوا اصدقاء أو اعداء ، أو على عدم معرفة ببعض .

ويقوم هذا التكتيك على قاعدة اساسية في فن التعامل مع الناس هي : اكسب خصمك اذا لم تستطع فعليك تحييده . واذا لم تتمكن ، فاستمر في المحاولة . فكل انسان له نقطة خير أو نقطة ضعف ، أو بؤرة حقد أو محور اهتمام . يجب البحث عنهما ومعرفتهما وتشخيصهما بدقة للوقوف على نوع العوامل المؤثره فيهما سلبا وايجابا وبمعرفة هذه العوامل يتم التعامل مع الطرف المتفاوض معه . وفي كل الاحوال يتعين على رجل التفاوض الناجح ان يعمق معرفته بالطرف أو بالشخص الذي سوف يتفاوض معه ، وأن يعمل على كسب معرفته وصداقته واحترامه وتقديره ومن ثم تعاونه في مرحلة لاحقة حتى يمكن حل القضية التفاوضية وتعظيم المكاسب العوائد بشكل كامل .

تستخدم في هذا التكتيك اللقاءات غير الرسمية ، كلقاء النادي أو حفلات زفاف ، أو اعياد الميلاد لبعض معارف الطرفين ، ويجب ان تتسم هذه اللقاءات بروح المرح الجاد ، مع انتهاز الفرصة لتقديم الهدايا الرمزية كدليل لى الرغبة في الصداقة والتعاون مع الحرص على اظهار ان الهديه المقدمة هي هدية رمزية .

وانما مجرد تعبير عن الرغبة في تنمية المعرفة وتوطيد الصداقة والتعاون بين الطرفين وأن يتم انتقاء وتحديد هذه الهدايا بعناية فائقة لتعبر عن هذا الاتجاه ، حتى لاتعتبر دليلا على الرشوة أو الضغط على الطرف الاخر .

(٢) ـ تكتيك أثارة الشهيه أو الاغراء الجاذب :ـ

وهو من اذكى انواع التكتيكات التفاوضية التى تمارس فى كافة انواع المفاوضات وبصفة خاصة المفاوضات التجارية ، وتعد الاوكازيونات التجارية الموسميه خير مثال على ذلك .

حيث تنتهز المحلات فرصة الاوكازيون لتصريف الراكد والعادم من منتجاتها بسعر مناسب منتهزه فرصة عدم معرفة المستهلك بالسعر الحقيقي لهذه العوادم والرواكد والتى تباع على انها بضائع عادية وبسعرها المعلن عنه للمستهلك .

كما تقوم المطاعم والمحلات تقديم الاطعمة الساخنه باطلاق رائحة الشواء للحوم وأبخرة الطعام اثناء الساعات المتوقع فيها تقديمة " الغذاء / العشاء " لجذب العملاء اليها معتمدة على اثارة شهية العميل بالرائحة الذكية للشواء مع رفع لافتة اخرى عن تقديم اطيب الطعام بأقل سعر ممكن فتغريه بالتعامل .

ويقوم هذا التكتيك التفاوضي على اعلان احد اطراف التفاوض استعداده للتفاوض مع الطرف الاخر مع تقديم كافة التيسيرات والتسهيلات الممكنه لهذا الطرف واستعداده ايضا للتنازل ببعض مطالبه المشروعة اذا ما جلس معه الى مائدة المفاوضات ويجب الملاحظه أن فى هذا الاعلان تستخدم كلمات مطاطه غير محدده المعنى مثل : " بعض ، استعداد ، كافة التيسيرات اللحظة المناسبة ، المصلحة المشتركة ، الوقت المناسب ، الظروف المناسبة . "

وفى نفس الوقت عدم الالتزام بشيء صريح فى هذا الاعلان ، بل ترك هذا الامر لما تسفر عنه المفاوضات داخل جلسات التفاوض لان أي التزام يعلن عنه قبل قبول الجلوس الى مائدة التفاوض يصبح أمر مسلم به ولا يمكن اعادة التفاوض عليه مره اخرى ، مثله مثل الورقة المحروقة التى لاقيمة لها فى أي مباراه ذهنيه بين لاعبين أمام جمهور غفير يشاهد ويتابع هذه المباراه الذهنيه .

ويطلق البعض على هذا التكتيك ايضا عبارات كثيرة أهمها تكتيك " الدب وخلية عسل النحل " ، وتكتيك " الفراشة واللهب " وأن كان كل منهما يعني استخدامه بطريقة مختلفة حيث يعبر تكتيك الدب وخلية العسل عن منهج المصلحة المشتركة الذي يقوم بتعظيم المنافع والمكاسب للطرفين ، وحيث يكون عنصر الجذب واثارة الاهتمام قائم على مجموعة من المنافع والمزايا الحقيقية المقدمه للطرف الاخر .

في حين ان تكتيك الفراشة واللهب يعبر عن استخدام منهج الصراع في التفاوض حيث تكون عناصر الجذب خادعة ماكرة تقوم على اصطياد وجذب الطرف الاخر الى التفاوض الذي يكون في النهاية غير مربح أو قاضي عليه تماما .

(٣) ـ تكتيك الطيب الشرير :ـ

ويطلق البعض على هذا التكتيك تكتيك " الصقر " ، و " الحمامة " حيث يتصف الصقر بالعدوانية والشراسه والهجوم المباغت والخاطف والمستمر وممارسة الضغوط المتزايدة .

في حين ان الحمامة تتصف بالوداعة والكياسه ، واللطف والتذوق والتفهم والانسجام ووفقا لهذا التكتيك يتم اختيار عضوين للتفاوض مع الطرف الاخر احدهما يقوم بدور الصقر ويكون حاد الطباع ، والاخر يقوم بدور الحمامة أي هادئ الطباع .

يقوم الفرد الصقر " الشرير " بالهجوم اللاذع والساحق على الطرف المتفاوض واستخدام اساليب التهديد والوعيد بالويل والثبور وعزائم الامور والاعلان على ضرورة الاستجابة لكافة المطالب والا فانه سوف لن ينجون من العقاب الشديد أو لن يتحقق له أي منفعه سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل .

ثم تأتي مرحلة الطيب الوديع (الحمامة) ليفتح صدره للطرف الاخر الذي يأتي اليه شاكيا أو باكيا أو عارضا لما تعرض له من الطرف الاول ، وهنا يستقبله الطيب الوديع بابتسامة ترحيب ويقوم بتقديم النصائح بضرورة الاستجابة لما يصدر عليه الشرير والا نال العقاب وأن هذا الشرير جاد جدا في تنفيذ تهديداته وانه سبق له ان نفذها بدون رحمة على عديد من الافراد ، وانه من جانبه ينصح بالاستجابة لطلباته وأن كان سوف يسعى لتحسين الشروط التي يفرضها عليه .

وتستخدم هذه العملية التكتيكية في التفاوض مع المدين الذي يماطل في السداد لالتزاماته المالية والمتعاقد عليها ، ومن ثم يقوم الدائن باختيار اثنين من موظفيه لممارسة هذا التكتيك الذي غالبا ما يأتي بنتيجة ايجابية ، كما يستخدمه ايضا المحققون العسكريون ورجال الشرطة والمخابرات ورجال النيابة العامة والادارية .

في عمليات الاستجواب المختلفة والتي تأتي بنتيجة فعالة مع من تستخدم ضده ، وينصح الطرف الاخر لمعالجة هذا التكتيك بالتريث وعدم الانفعال والتصبر وعدم الاستجابة لما يحاوله الطرف الاول من محاولات لزعزعة الاستقرار والتوازن النفسي لدى الطرف الثاني والتحرك ببطء شديد وبعد دراسة وافية لمعرفة ماذا يدبر الطرف الاخر ومعرفة كيفية التغلب عليها أو على الاقل تقليل الخسائر الى ادنى حد ممكن .

(٤) ـ تكتيك الاشعار بالذنب وتأنيب الضمير :..

وهو من أكثر التكتيكات المرحلية استخداما في المفاوضات أيا كان نوعها وبصفة خاصة المفاوضات الاقتصادية ، حيث يتم اشعار الطرف الاخر انه كان السبب في ضياع الصفقه وفرصة الربح المشترك نتيجة لتعنته وتشدده وعدم تفهمه لحقيقة الموقف التفاوضي الذي تم التفاوض معه فيه .

وحقيقة الامر ان هذا التكتيك يمارس مرحليا حيث تكون احدى الشركات في صدد القيام بتصنيع كم مناسب من الوحدات الانتاجية السلعية الا ان هناك نقص في احدى مكونات الانتاج التي سوف تتوفر بعد فترة معينة من الزمن وخلال هذه الفترة لن تستطيع الوفاء باحتياجات السوق من هذه السلعة واثناء تفاوضها مع الموزعين أو مع الشركات المستخدمة لهذا النوع من المنتجات أو مع المستهلكين ممثلين في جمعيات حماية المستهلك لا تعلن لهم عن هذه الحقيقة ، بل تظهر رغبتها في التفاوض معهم للاتفاق على الشروط والمواصفات الاسعار التي تطالب بها هذه الجهات غير مناسبة وانه في ظلها لايمكن الاستمرار في الانتاج أو الاحتفاظ بمعدلاته . وعندما تنخفض الطاقة الانتاجية نتيجة لنقص احد مكونات الانتاج تدعي الشركة أن الامر ناجم عن صعوبة الانتاج في ظل الشروط والاسعار الموضوعة وأن هذا النقص يرجع الى تشدد الطرف الاخر في التفاوض . الامر الذي يكون من شأنه ان يتحمل هذا الطرف ضغط داخلي نفسي ناجم عن تأنيب الضمير والاحساس بالذنب . وضغط خارجي مادي ومعنوي من جانب اطراف اخرى لها مصالح في استمرار انتاج الشركة وبنفس معدلاته .

ومن ثم يكون هذا الطرف لديه استعداد أكبر للتجاوب والموافقة على مطالبنا وشروطنا التي سوف نعرضها عليه حتى يتخلص من هذه الضغوط ويخفف عبئها الملقى عليه .

٥ - تكتيك عكس الاتجاهات وتغيير المواقف :-

يعد تعكيس وتغيير الاتجاهات وتعديل المواقف احد اذكى التكتيكات التفاوضية التي تمارس اثناء جلسات التفاوض نفسها ، حيث يلاحظ اثناء الجلسة ان الطرف الاخر يأخذ موقفا متشددا حيث يرفض كل ما يعرض عليه من اقتراحات ، وأن كل اجاباته على كافة ما يعرض عليه من اسئله هي لا ، لا ، بصرف النظر عن ما يقدم اليه . وأن اتجاهه العام هو يعني عملية الرفض بشكل كامل . ومن ثم يتعين على رجل التفاوض تغيير بنيان العملية التفاوضية بعكس شكل السؤال مع الاحتفاظ بجوهرة . أي اعادة صياغة السؤال ، واعادة صياغة المبادرة بالشكل الذي يجبر الطرف الاخر على أن يحول اجابته عليها الى نعم .... نعم ..... نعم ...
والاستفادة من تحول موقفه السلبي الى موقف ايجابي فاذا اعتاد العملية الايجابيه أصبح أكثر استعداد للتجاوب مع مبادراتنا بشكل كبير فعلى سبيل المثال يتم استخدام ذلك وفقا للحوار التالي :-

س - هل انت على استعداد الآن للتفاوض ؟

ج - لا .

س - هل تعني انك فعلا لست على استعداد للتفاوض ؟

ج - نعم .

س - هل يتغير رأيك اذا احدثنا تغيير جوهري في المبادرة التي تقدمنا بها ؟

ج - نعم .

س - ما نوع التغيير المطلوب احداثه ؟

ومن ثم الحصول من الطرف الاخر على معلومات اضافيه يمكن استخدامها لتعديل وتغيير موقفة والتعامل معه بمنطلقات جديدة تكفل الاستمرار معه في التفاوض .

٦ ـ تكتيك تجزئة المجموعات الكلية :ـ

أي جلسة من جلسات التفاوض تتناول موضوعا محددا قائما بذاته ، وهذا الموضوع يشكل في حد ذاته " مجموعة كلية " من العناصر والجزئيات ، وكل عنصر أو جزء من هذه الاجزاء يشكل بعدا متكاملا له اطار مادي ومعنوي يدور في نطاقه ، بل يمكن القول انه له مجموعة من الاطارات المحيطة به بحيث تتدرج هذه الاطارات وفقا لاهمية الجزء أو العنصر التي تحيط به ومدى قربها من مركزه ، ووفقا لهذا التوزيع النسبي تحدد درجة اولويات كل اطار ، والمخاطر التي تتصل بتناول كل عنصر من العناصر الخاصة بالموضوع المتفاوض عليه بالقياس أو بالتناسب مع الاطار العام الكلي للقضية المتفاوض عليها ككل .

ومن هنا فقد يرى المفاوض الماهر انه من الانسب لنجاح مفاوضاته ، أن يتم تجزئة الموضوع المخصص للتفاوض بحيث يصبح كل اجزاء أو كل عنصر من العناصر جزءا تفاوضيا مستقلا بهدف تعظيم المكاسب التي يحوزها أو تقليل الخسائر التي يفقدها ، وهذا يتطلب درجة عالية من الوعي والمعرفة والادراك سواء بالقضية التفاوضية أو بالظروف الخاصة بالطرف الاخر وخصائص افراد الفريق المفاوض الاخر والملكات والمواهب والقدرات التي يحوزها .

وعلى سبيل المثال ففي اثناء تفاوض مع مندوب احدى الشركات الاوروبية التي تقدمت لانشاء مصنع متكامل لانتاج سلعة استهلاكية ، وجدت ان بند حقوق المعرفة (١) متضخم للغاية وتسألت عن طبيعة هذا البند ومكوناته .

وكانت المفاجأه التي لم تكن في الحسبان أن هذا البند لم يكن أكثر من حق استخدام العلامة التجارية (٢) للشركة الاوروبية المورده ، وكانت فرصة مناسبة استغلتها حيث قلت للمندوب اننا لسنا بحاجة الى هذه العلامة التجارية

1- Know How (2) Trade Mark

حيث انها غير معلومة لدى المستهلكين لدينا ولا فرق لديهم بين علامة تخترعها لهم أو بين علامة تجارية تستخدمها من شركة اوروبية ، ومن ثم فاننا لسنا بحاجة الى هذه العلامة التجارية ومن ثم يجب الغاء هذا البند بالكامل من العقد وتخفيض الثمن به .

أما اذا كنتم تصرون على استخدام علامتكم التجارية فاننا نطالب بدفع مبلغ لنا يغطي تكاليف الدعاية ، والاعلان ، والاعلام السنوي الذي سنقوم بتحميله حيث اننا في هذه الحالة سنقوم بترويج علامتكم التجارية لدى مستهلكينا الذين لايعرفون شيئاً عنها مما سيسبب في زيادة استهلاك منتجاتكم الاقليمية التي سيحملونها معهم من الخارج أو يستهلكونها في بلادكم عن زيارتهم لها أو في الاسواق الخارجية حيث يوجد لدينا عدة ملايين من العمال المصريين الذين يعملون بالخارج . وهكذا استطعت اقناع مندوب الشركة الاوروبية بخفض مبلغ العقد الاصلي بقيمة حقوق المعرفة ، وحصولنا على مبلغ سنوي من شركتهم يمثل جزء من تكلفتنا الاعلانية .

٧ ــ تكتيك تجميع الجزئيات الفرعية :ــ

من المتعارف عليه أن لكل " فرع " من " الفروع " أصل" ينتمي اليه وأن كل " جزء " من " الاجزاء " كل يحيط ويشتمل عليه ، ومن ثم اذا رأى فريق التفاوض انه من الافضل التفاوض على القضية ككل مجتمعة وليس جز" من اجزائها واستخدام " تكتيك " الصفقة المتكاملة أو الشاملة كأسلوب افضل أو انسب للتفاوض فان عليه تجميع الفروع والاجزاء والعناصر التي يحاول الفريق الاخر أو الخصم تجزئتها وايجاد الروابط والترابط بينها وتحويلها الى قضية واحدة متكاملة يتم التفاوض عليها بشكل شامل بصرف النظر عن عناصرها أو جزئياتها ويستخدم هذا التكتيك عادة في ختام المفاوضات التجارية بعد أن تم الاتفاق شبه النهائي على الوحدات المختلفة من السلع المتباينة الاشكال الالوان والاحجام والاغراض

وعلى الخدمات المكملة بها ، فيقوم رجل التفاوض الماهر بتجميع مبالغ هـذه الصفقات الفرعية ووضعها في مبلغ اجمالي ضخم ، ثم يضغط بقيمة الصفقة المجمعة على البائع للحصول على خصم الكمية الاجمالية بعد ان حصل فعلا على خصومات فعلية على الصفقات الصغيرة من قبل ٠

ومن يستفيد هذا التكتيك شديد الدهاء ، والذي يرتبط بالعامل النفسي لدى البائع الذي سيشعر انه سوف يفقد صفقة ضخمة قد لا ياتي المستقبل بغيرها أو بمثلها فضلا عن أن المجهود التفاوضي الذي بذله من قبل في الصفقات الفرعية سوف يضيع هباءا مع هذا المشتري الشديد الدهاء ، ومن ثم فلا بأس من اعطائه خصم آخر على المبلغ الكلي لاجمالي الصفقات أو تقديم خدمة اضافية له لاقناعة باتمام الصفقة الكليـة ٠

٨ ـ تكتيكي الاخفاء والابراز :ـ

أن القضية التفاوضية كما سبق أو اوضحنا تتضمن عناصر تفصيلية تتدرج في أهميتها ومن ثم يمكن استخدام اساليب تكتيك الاخفاء ، أي ضم العناصر وادماجها في بعضها بحيث لاتظهر أهميتها أو ذكرها الا ضمنا أو وضعها ضمن عناصر أقل أهمية أو تجاهلها أو حتى عدم النص عليها أو الاشارة اليها في أي عملية تفاوضية اذا كانت فائدة في عدم العرض لها أو لارجائها الى المستقبل أو للاحتفاظ بها في وضع معين لاطول فترة ممكنة ، أما اذا كان العكس فتستخدم فنون تكتيك الابراز وتسليط الاضواء والتنويه والاشاره المستمرة والتمييز والتفخم كوسيلة لزيادة اهمية هـذا العنصر والمغالاه فيها بشكل مستمر ٠

٩ – تكتيكي التهوين والتهويل :-

تعد المبالغة في الحدث أو الابخاس به أو في قيمته احدى التكتيكات شديد الاهمية والتي يمكن استخدامها كأسلوب أو كأداة مضاده اذا ما لجأ الخصم الى تكتيك الاخفاء والابراز حيث يتم التهويل في قيمة الجزء الذي اراد الخصم التقليل من أهميته أو التحقير من شأنه ، وكذا اذا لجأ الخصم الى العكس اي الى ابراز احد العناصر ذات الاهمية النسبية له في محاولة منه للمساومة عليه أو للضغط به ومن ثم نستخدم التهوين والاقلال من القيمة في هذا المجال ويمارس هذا التكنيك أو ذاك بفاعلية كبرى في المبادلات التجارية السوقية ، سواء في الدول المتقدمه او في الدول المتخلفه على حد سواء ويجب على البائع الخبير أن يدرس بفاعليه نوعيه المشتري الذي امامه ومدى تركيبه وتوافقه النفسي ومدى رغبته في الحصول على السلعة المعروضه ، ودوافعه من الشراء وهل هي سلعه ضرورية أم لا .

في الوقت الذي يكون فيه على المشتري الذكي ان يعي حقيقه موقف البائع ، وهل تمثل الصفقه بالنسبة له أهمية محوريه ام لا ، بمعنى هل يعاني من ركود في البضاعة التي يبيعها وان هناك تكاليف ثابته يتعين عليه تحملها ودفعها سواء باع ام لم يبيع ، وفي الوقت نفسه هناك التزامات أخرى عليه مواجهتها مع الموردين ومع البنوك المموله لنشاطه ، ومن ثم يكون استعداده أكبر على البيع بسعر اقل وفقا لقدرة المشتري التفاوضيه .

ويمكن ملاحظة هذا الاسلوب من خلال تتبع حركة البيع والشراء في الاسواق التقليديه المفتوحه التي يمارس فيها التفاوض الشرائي على نطاق واسع .

حيث يغالى البائع فى اظهار مدى جوده بضاعته ورخص أو اعتــدال سعرها وانه يحلف باعظم الايمانات بانه صادق فى كلامه فى حين انـه يقول الكذب ، ومن ثم يجب مواجهته باساليب مضاده اذا كنا فعلا نرغب فى شراء هذه البضاعة حتى نصل الى سعر مناسب حقيقى نرتضيه كثمن لها ولاتمام الصفقة .

١٠ ــ تكتيك التشويه والتضليل :ـ

أن أى قضية تفاوضية تقوم على مجموعة من الحقائق الاساسية والاسانيد المنطقية التى تدعم هذه الحقائق سوء بالبرهان المادى أو بالحجه العقلية المنطقية التى تدعم وتساند وجهة النظر الخاصة بفريق التفاوض ، ومن ثم كثيرا ما يلجأ كل طرف الى تشويه الحقائق وقلبها للطرف الاخر وتضليله فى محاولة لارباكه وزعزعته ، ومن ثم التغلب عليه وتستخدم تكتيكات وادوات مختلفة فى عملية تشويه الحقائق وتضليل الخصم أهمها : حجب المعلومات عنه أو عدم اعطائها كاملة أو اطلاق الاشاعات أو تزويده باخبار كاذبة أو اقلاقه بالنسبة للعوامل الخارجية ٠٠٠٠٠ الخ .

١١ ــ تكتيك التبديل والتعكيس :ـ

يعد ارباك الفريق الخصم احد الاهداف الرئيسية للفريق المفاوض ومن ثم فان تبديل المواقف وعكس الاستراتيجيات والتكتيكات المستخدمه يعد عاملا هاما فى تحقيق حالة من الاختلال وعدم التوازن والحيره للفريق الخصم وفى الوقت ذاته جعله فى حالة ارهاق دائم بحثا عن الاستراتيجيات والتكتيكات البديله وبصفة خاصة اذا ما كان فريق التفاوض الخصم يضم عدد من الافراد التقليديين ذوى المبادئ والاستراتيجيات التقليدية العتيقة من ذوى الياقات البيضاء اعضاء الحرس القديم .

١٢ ـ تكتيك قلب الحقائق :ـ

أن لكل قضية تفاوضية مجموعة من الحقائق والحقائق تستند اليها وتقوم على أساسها ، بل ان من المبررات والحجج التي يعلنها كل طرف تقوم على هذه الحقوق والحقائق سواء كانت تستند الى أساس تاريخي أو أساس مادي أو أساس معنوي نابع من العقائد الدينية أو السياسية أو من العرف الاجتماعي أو المهني .

ومن ثم يمكن المفاوض الذكي استغلال عناصر الضعف أو الاختلاف في الرأي بين الافراد والعلماء أو الجدل القائم بين أئمة الذكر وأساطين السياسة والاقتصاد والاجتماع طول فترات التاريخ المختلفة لقلب هذه الحقائق وتغيير تلك الحقوق وفقا للهدف أو المصلحة التي يرغب تحقيقها وهذا بالطبع يستلزم دراية واسعة بهذه الامور .

١٣ ـ تكتيكات اعادة التكوين أو التفريغ أو التشكيل :ـ

أن محور التفاوض في أي قضية تفاوضية هي ان القضية التفاوضية مركبة من مجموعة من العناصر تشكل في مجموعها العام القضية التفاوضية وارتباط كل عنصر فيها بالاخر يزيد أو يضعف من القاعدة التفاوضية لأي طرف من اطراف التفاوض ، ومن ثم فانه من الممكن استخدام تكتيك اعادة تكوين عناصر القضية التفاوضية واعادة ترتيب الاولويات الخاصة بكل عنصر فيها ، وفي الوقت نفسه يستخدم تكتيك تفريغ كل عنصر من محتواه أو مضمونه الحقيقي وجعله روتينيا أجوف أو شكليا ، أي فارغ المضمون يساعد في كسب الجولات التفاوضية بشكل كبير ، حيث يصبح الانصياع لمطالب الطرف الاخر مجرد استجابة لاقيمة لها ، ولكن لها مقابل علينا ان نحصل عليه بالتبادل والتنبيه على ان يكون مقابل قوي المضمون حقيقي .

١٤ – تكتيكات التتبع التاريخي والافتعال العضوي أو التقاطع الزمني :..

للقضية التفاوضية أصول تاريخية تراكمت خلالها عناصرها واكتسبت من خلالها بنائها التاريخي نتيجة للأحداث التي تمت أو نتيجة لتفاعلات مصاحبة لأحداث سواء بشكل كلي أو بشكل جزئي ويفيد التتبع التاريخي لنشأة وتطور القضية التفاوضية أو أحد عناصرها في تأييده أو معارضة وجهة نظر معينة دون أخرى ويتم هذا الأسلوب بقصد استخدام تكتيك حذف أحداث تاريخية معينة أو افتعالها أو أحداث تتقاطع بينها وبين حوادث أخرى في العملية التفاوضية خاصة في حالة عدم معرفة الطرف الآخر أو عدم إلمامه بالأصول التاريخية للقضية التفاوضية بشكل أو بآخر .

أ – تكتيك التراكم أو التناقص " التناول المتدرج "

تتركب العملية التفاوضية من مجموعة من الجولات أو المراحل وكل مرحلة منها تمثل إحدى اللبنات الأساسية التي يتم البناء عليها أو وفقا لها ومن ثم فإن أي اختلال يحدث قد يؤثر على بنيان القضية التفاوضية أو محصلتها النهائية ويساعد التناول المتدرج على ترتيب القضايا التفاوضية ووضع أولويات لكل عنصر منها يتم تناوله كما أنه يسمح في الوقت ذاته بوضع برنامج زمني يتم في إطاره التفاوض ويتم التقييم لمدى الإنجاز التفاوضي وفقا له ويستخدم هذا التكتيك التفاوضي وفقا لاتجاهين أساسيين أولهما التناول المتدرج التراكمي لعناصر القضية التفاوضية والذي من خلاله يتم إعداد وبناء عناصر القضية التفاوضية بحيث يضيف كل عنصر إلى العناصر الأخرى ويتراكم الإنجاز ، أو بأسلوب آخر يقوم على التدرج التناقصي حيث يقوم فريق التفاوض بهدم العناصر التفاوضية بحيث تفقد القضية التفاوضية عناصرها تدريجيا وهويتها وبنائها في النهاية أي تختفي بمرور الوقت ليبتلعها النسيان .

كما ان التناول المتدرج للعناصر الخاصه بالقضية التفاوضية يرتبط في بعض نواحيه بتناول الامور الايسر أولا ثم الانتقال تدريجيا الى الامور الصعبة أو التي لا يسهل الاتفاق بشأنها ٠

١٦ ـ تكتيك المناوره :ـ

يستخدام هذا التكتيك بصفة اساسية لكسب الوقت أو لاحراج الخصم أو للتمهيد لطرح مبادرة جديده أو لاجبار الخصم على كشف اوراقه دفعة واحده ومن ثم تجريده من اسلحته أو على الاقل معرفة هذه الاسلحه والاستعداد لها باسلحه مضادة وتلعب اساليب اطلاق الشائعات دورا اساسيا في عمليات المناورة والاستعداد لها والتمهيد لنجاحها وتقوم المناورة اساسا على مفاجأة الخصم وارباك تفكيره وخلق توازن من طريق التقدم باقتراح لم يكن في الحسبان يبدو للوهله الاولى انه متوافق مع مطالب الخصم وأن كان في الحقيقة هو بعيد كل البعد عنها بل هو مدمر لرغبات الخصم ومطالبه ايضا ٠

١٧ ـ تكتيكى المواجهه والهروب :ـ

يعتمد تكتيك المواجهة على كشف الاكاذيب ودحض المزاعم ودحر الشائعات التي يطلقها الخصم ويروج لها وتقوم المواجهة على اساس الحقائق والمسلمات البديهيه خاصه فيما يتعلق بالعرف والعادات والقيم السائده سواء كانت مكتسبه أو مستهدف اكسابها وبهذا يصبح المجال متسعا أمام فريق التفاوض في مجابهة الفريق الاخر وافضل اساليب المواجهة هي المنطق المتراكم بحيث تبنى القضايا على مجموعة من الاسس المنطقية المستمده من العرف ومن العادات ومن التقاليد خاصة اذا كانت مؤيده لوجهة النظر التي تبناها الفريق المفاوض ٠

كما ان المواجهه تستلزم الاتجاه المباشر باسلوب حاسم ضاغط يتم خلاله توجيه كم مناسب من المعلومات والبيانات القويه الى الخصم المتفاوض معه لزعزعة استقراره ٠

أما تكتيك الهروب من المواجهة فهو يعتمد على الحساب الدقيق لكافة العوامل الكلية والجزئية ، والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للاراء ووجهات النظر التي يعتبر بها الفريق الخصم واستراتيجياته التي يتبعها وتكتيكاته التي يستخدمها ، وبعد هذه الحسابات الدقيقة ، اذا تبين منها سلبية النتيجة اذا استمرت المفاوضات على هذا النحو ومن ثم فانه يتعين الهروب منها سواء نهائيا أو مؤقتا ريثما يتم تعديل الظروف لصالحه . ويقوم تكتيك الهروب على اختلاق الازمات وافتعالها لعديد الاخطاء وتضخيمها خاصة تلك الاخطاء الشخصية أو اللغوية غير المقصوده التي تصدر من اعضاء الفريق الاخر وبصفة خاصة من قيادته أو اعضائه المتشددين بحيث يتم ضرب عصفورين بحجر واحد اولهما ارجاء المفاوضات للوقت المناسب والثاني التخلص من هؤلاء القادة أو الافراد المتشددين عن طريق استخدام الرأي العام ضدهم أو قيام متخذ القرار بتغييرهم .

١٨ ـ تكتيكي الضغط وجس النبض :

تمارس تكتيكات الضغط على الفريق الاخر سواء باستخدام عناصر التكلفة المادية أو الزمنية أو الرأي العام أو المصلحة التي قد تتأثر اذا فشلت المفاوضات بهدف اجبار الخصم على قبول وضع معين أو الامتناع عن عمل معين جعله أكثر مرونة في تفاوضه ، أما تكتيك جس النبض يهدف الى التعرف المبدئي على مواقف واراء واستعداد الطرف الاخر وانطباعاته بالنسبة لعناصر القضية التفاوضية سواء في جزئياتها أو في تكاملها الوحدوي حتى يتم رسم السياسة المثلى لمواجهة هذا الخصم والتغلب عليه .

١٩ ـ تكتيك ادعاء عدم المعرفة وتجاهل الخصم :

يستخدم هذا التكتيك اثناء سير المفاوضات واحتدامها خاصة عند مناقشة جزئية شديد الاهميه أو عند تقديم الفريق الاخر ، اقتراح من جانبه لمعالجة احدى الجزئيات أو

لادعائه احد الحقوق التاريخية أو لاستخدامه حقيقة تاريخية في الاستدلال على حق معين ويهدف هذا التكتيك الى كسب مزيد من الوقت ، والى استدراج الخصم ليفضي بكل ما عنده من معلومات وادلة واسانيد ، ومن ثم دراسة كيفية دحضها والتغلب عليها بل وتحويلها الى اداة تساند وتدعم موقفنا أمام الفريق الاخر أو في استخدامها في تدعيم القضية التفاوضية خاصة وان على مر العصور كان هناك اختلافا في وجهات النظر فيما يتصل بالحوادث أو الحقائق التاريخية ، كما ان تجاهل الخصم قد يدفع افراده الى ان يفقدوا اعصابهم وبالتالي تحكمهم فيما يحوزها من معلومات فيستخدموها دفعة واحدة أو تقديمهم بمبادرات ايجابية لحل القضية التفاوضية .

٢٠ ــ تكتيكي التهديد والترغيب :ــ

يستخدم التهديد في العمليات التفاوضية بدرجات متفاوتة وفي اوقات مختلفة تتطلبها الظروف التي يتم فيها التفاوض ، واقصى درجات التهديد هي استخدام القوة والغضب ، واقلها هو التهديد بقطع المفاوضات أو ارجائها أو التغيب وعدم حضور جلساتها ، ويعد هذا النوع من التكتيكات من تلك التي يجب استخدامها وفق حسابات دقيقة وبعد معرفة كاملة بالطرف الاخر وحساب دقيق لما يمكن ان يكون عليه رد الفعل المتوقع منه أو التنويه بشكل سليم وفقا لاحتمالاته المختلفة خاصة اذا اتخذ التهديد شكل التشهير باحد اعضاء الفريق الخصم أو متخذ القرار فيه لاجباره على تغيير مواقفه .

أما الترغيب فهو التكتيك العكسي للتهديد وهو يقوم على اغراء الخصم على الاستمرار في التفاوض باظهار بعض المزايا أو المكاسب التي يمكن ان يحوزها اذا نجحت المفاوضات ويشترط لنجاح هذا التكتيك ان تكون هذه المزايا احتمالية التحقق وليس حتمية التحقق أو مستحيلة التحقيق ، ومن ثم فان اظهار بعض المرونة في العملية التفاوضية يساعد على نجاحها وتحقيق المكاسب المشتركة للطرفين خاصة اذا ما اظهر الطرف الاخر تفهما ومرونة مقابلة لها والا لن يكون هناك داع او

ضرورة اتخاذه . كما قد يكون الترتيب شخصي أي ان يصدر الى شخص افراد الفريق المفاوض المتساوي ، ومن ثم تشكل الوحدة بحيث [illegible] اتخاذ قرار مسبقا أو اتخاذ قرار ما .

٢١ـ تكتيك وضع العراقيل لكسب الوقت : [illegible]

كثيرا ما يجد فريق التفاوض نفسه واقعا في موقف حرج أو موقف لم يكن في الحسبان نتيجة حدوث ظروف غير متوقعة أو تقدم الطرف الاخر بمبادرة غير محسوبة أو غير متوقعة ، ومن ثم فانه يتعين ايجاد فترة من الوقت لتحليل هذه العوامل ودراستها دراسة وافية وبحث الأساليب الخاصة بمواجهتها والرد عليها ويستخدم عملية وضع العراقيل في هذا المجال لكسب مزيد من الوقت . كما انه من ناحية اخرى تستخدم هذه التكتيكات للتمييع لادخال احد المقترحات أو المبادرات أو انتظار التحسن الموقف أو التمييع لاجراء آخر .

٢٢ـ تكتيكات التوضيح ، والتعتيم ، والتجهيل والمبالغة :

وتعد هذه التكتيكات من أكثر التكتيكات استخداما في العمليات التفاوضية ففي داخل بعض القضايا تكون هناك مواقف غير واضحة سواء من حيث الواجبات أو الالتزامات للأطراف المتفاوضة ، فضلا عن ان هناك نصوص في حاجة الى تفسير ، ومن ثم فان توضيح هذه المواقف وتفسير تلك النصوص قد يساعد على اتمام القضية التفاوضية بنجاح ، وقد يكون العكس تماما حيث يرى الفريق المفاوض انه من المناسب " [illegible] " الفريق الاخر اذا كان حديث أو عديم الخبرة وله كافة الصلاحيات للوصول الى قرار ما والتوقيع عليه دون الرجوع الى جهة اخرى ، ومن ثم تستخدم تكتيكات التعتيم والتجهيل لجعل هذا الطرف على غير دراية أو معرفة بالظروف المختلفة التي يتخذ فيها قراره ومن ثم يتجه الى اتخاذ قرار معين في ضوء المعلومات المحدودة التي تم تزويده فيها بشكل [illegible] يتوافق مع احتياجاته واتخاذ القرار الذي نرغب في ان يتخذه لصالحنا .

ويعتمد في تكتيك التجهيل على أساليب الانغام للنصوص والعوامل والعناصر وعدم شرح النصوص ، بل وضغطها ومن بين الاساليب المستخدمة في هذه التكتيكات الايحاء للفريق الاخر بأن أي استفسار من جانبهم يعبر عن جهلهم واحداثة خبراتهم وعدم ملاحيتهم للتفاوض ومن ثم فانهم سوف يترددوا كثيرا قبل قيامهم بطلب مزيد من المعلومات أو الاستفسار حول نقطة من النقاط •

٢٢ - تكتيك الجدل بانواعه المختلفة :-

وهو من أكثر التكتيكات استخداما بهدف كسب الوقت ، واجهاض المبادرة والتعتيم ، وتبادل الرأي بالرأي ، والمغالطة على أمور معينة لا يرغب في اظهارها بصورة واضحة ••••••• الخ •

وأهم انواع الجدل ما يلي :-

* الجدل التاريخي : ويدور حول الاصول التاريخية للقضية التفاوضية ، وكيف نشأت التطورات التي مرت بها والتغييرات التي اصابتها خلال السنوات الغابرة والعوامل التي ادت الى اتخاذها الشكل الذي اصبحت عليه الان •••• الخ •

* الجدل السوفسطائي : ويطلق عليه البعض الجدل من أجل الجدل ، أو الجدل العقيم الذي لا يستهدف من ورائه تحقيق هدف معين يسعى الى الوصول اليه سوى تضييع الوقت •

* الجدل الفلسفي : وهو جدل عديم التشعب حيث يتناول كافة النواحي والابعاد ، والزوايا ، والجوانب المتصلة بالقضية المثار حولها التفاوض أو التفاوض والاستغراق في ذاتها ، والاحاطة باطارها ، والانطلاق الى افاقها بشكل مستغرق تماما وفقا لاطار ايدلوجي معين ، أو عقائدي ، أو فكري •

* الجدل البنائي التراكمي : وهو من أكثر انواع الجدل استخداما في التفاوض ويستند هذا النوع على أصول المنطق التراكمي المعتمد على بنيان وهيكل القضية التفاوضية ، حيث يتم البناء على كل موضوع تم التفاوض عليه والتوصل فيه لنتيجة • ويتم البناء وفقا لهذا الجدل من خلال أي من الاسلوبين التاليين •

وب الأول: الانتقال من المسائل الفرعية الى الأساسية أو من القضايا الكلية الى المواضيع الجزئية .

ب الثاني: الانتقال من الخاص الى العام أو من الجزء الى القضية الكلية .

٢٢ - تكتيك تعزيز المواقف والكسب التدريجي :

ويمتاز هذا التكتيك بقوة الحجة وقابلية اي هزيمة حتى ولو كانت هزيمة تكتيكية مرحلية أو مخططة لأحد الأطراف ، حيث يعتبر الهزيمة أمرا يمس امته وشخصيته ولايجب قبوله في أي مرحلة من المراحل ان يقال ان جهة ما حرزت عليه نصرا ولو محدودا اثناء التفاوض معها . ويطلق على هذا التكتيك ايضا " بالتكتيك الحذر " والذي يقوم على اختيار مواقع وعناصر القضايا التفاوضية التي تمتاز بالمرونة والتيسير وشبه الاتفاق والتسليم فيها لوجهة نظرنا لتفاوض عليها بنجاح وإحراز التقدم فيها والانتقال منها الى غيرها وهكذا .

ويقتضي هذا النوع من التكتيكات استخدام كافة الوسائل والمؤثرات الضاغطة المادية لاجبار الطرف الآخر المتفاوض معه على التسليم بوجهة نظرنا كاملا ودون قيد أو شرط . أي عدم السماح لهذا الطرف بالاختراق على أي منها في حال من الأحوال .

- تكتيك الارهاق الجسدي :

ويقوم هذا التكتيك على اجبار الخصم المفاوض على العمل لساعات طويلة مجهده ذهنيا وجسمانيا ، وعدم اعطائه الفرصة للراحة أو التقاط الانفاس بحيث يكون غير قادر على الاهتمام بكل ما يدور حوله ، بل انه غالبا ما يوافق على كل ما يقدم له ، نظرا للارهاق الجسدي الشديد وعدم قدرته على التركيز ، وضيق الوقت المتاح له للتفكير ، فضلا عن عدم وجود أي شكل من اشكال الرقابة على تصرفاته أو المحاسبة على نتائج العملية التفاوضية .

وتستخدم كثيرا من الشركات متعدده الجنسيه أو دوليه النشاط هذا التكتيك في مفاوضاتها مع الوفود التجارية الزائرة لها من دول العالم الثالث ، حيث تقوم الشركة باعداد برنامج زيارات حافل لهذه الوفود يتضمن زيارة المصانع والشركات التابعة لها خاصة في الاماكن المتطرفة والنواحي للوقوف على خطوط ونظام الانتاج للسلع التي سوف يتعاقدون عليها ، وفي الوقت نفسه اعداد برنامج سياحي وترفيهي ليلي يمتد لساعات متأخرة من الليل يتم خلاله تقديم كافة انواع الخمور والمسكرات مع التعاقد مع عدد من النساء " سكرتيرات(١) " أو رفيقات للسهرات أو لفترة التواجد في الخارج للعنايه بافراد الفريق المتفاوض خاصة في ارشادهم الى مناطق الشراء للوازم المنزلية والعائلية والهدايا الرمزيه المختلفة التي سيعود بها افراد الفريق الى بلادهم .

ومن ثم بعد هذا الارهاق الجسدي لن يكون في مقدرة افراد هذا الفريق المتفاوض على أي شيء نظرا لضيق الوقت وعدم القدرة على التركيز ومن ثم فانهم حتى لن يجرؤا على القيام بمفاوضات شكلية ، بل سيقومون بالتوقيع على ما يعرض عليهم من اتفاقيات تتضمن عادة شروط شديدة الاجحاف أسوأ مما كان عرض عليهم قبل سفرهم للخارج ، ومن ثم يعود افراد الفريق ومعهم اتفاقيات لن ترى النور . أو تمتد اليها أيدي غيرهم . حيث يحتفظون بها في جزائنهم الحديديه ولا تظهر للوجود سوى ملخص اعلامي بها يشيد بالدور الخطير والمجهود الكبير الذي بذله الفريق في التفاوض في الخارج .

ولعلاج هذا الموقف يتعين قبل سفر الفريق المتفاوض الحصول على برنامج محدد لجلسات التفاوض وان لايتم أو يقوم بأي زيارة الى مناطق الانتاج أو يقبل أي سهرات الا بعد الانتهاء من التفاوض وتوقيع العقد بشكل مبدئي ، حيث يجب توقيع العقد النهائي في ارض الوطن بمعرفة المسئول الذي اوفد هذا الفريق ولايجب بأي حال من الاحوال التوقيع في الخارج بشكل نهائي على العقد ، وذلك لاعطاء الفرصة كاملة لمراجعة العقد وبنوده مرة اخرى في ارض الوطن بعيدا عن الضغوط والمؤثرات الخارجية .

---

(١) تنتشر مكاتب توكيلات ومؤسسات هذا النوع من السكرتيرات والرفيقات في معظم دول العالم وا[illegible] تتعاقد معها الشركات المختلفة خاصة ان هذه المكاتب تتوافر لديها سيدات من جنسيات مخ[illegible] يجدن اللغه التي يتحدث بها افراد فريق التفاوض القادم من دول العالم الثالث .

٢٦ ـ تكتيك المفاجأة وابراز ما لم يكن في الحسبان :-

وهو من أهم التكتيكات التفاوضية الخاطفة شديدة التأثير والوقع على الطرف الاخر المتفاوض معه ، حيث يعد الاعلان عن عنصر جديد بصوره مفاجئة لم تكن في حسبان الطرف الاخر يؤدي الى حدوث تحول يكاد يكون كاملا في عناصر الموقف التفاوضي ، بل وهو في عنفه الى الدرجة التي تفقد الطرف الاخر القدرة على الرد أو الاستجابه السريعة نظرا لاختلال قدرته على اعادة ترتيب اولوياته وحساباته واستراتيجياته ومناهجه .

ولعل أكثر الامثلة على ذلك الزيارات الخاطفة غير المخططه بين الشركات المتنافسة للاتفاق على الاندماج الصناعي أو التجاري بدلا من استمرار حالات التنافس والصراع بينهما ، أو ايجاد تكتل اقتصادي وتجاري جديد بينهما لمواجهة التكتلات والاطراف الاخرى بشكل فعال ... الخ .

٢٧ ـ تكتيك التقابل في منتصف الطريق (الحلول الوسط)

ويقوم هذا النوع من التكتيكات على العمل على احداث نوع من الملائمة والتوافق بين الطرفين المتفاوضين الذين تشددا في مواقفهما التفاوضية وارائهما المعلنة المتشدده ، والتي يستحيل معها التوصل الى اتفاق بين الطرفين .

ومن هنا يتم تحديد وتشخيص الحدود القصوى والحدود الدنيا لمطالب الطرفين المتفاوضين ومحاولة الوصول الى حل وسط يرضي الطرفين معا .

فعلى سبيل المثال اذا كان احد البائعين يرغب في بيع سلعته بمبلغ ١٠٠ جنيه ، في حين ان المشتري يرى ان القيمة المناسبة هي ٨٠ جنيه ، وكلاهما مصر على رأيه فان تحديد المدى التفاوضي بينهما يتم عن طريق طرح القيمة على النحو التالي :-

المدى التفاوضي = القيمة الكبرى ـ القيمة الصغرى = ١٠٠ ـ ٨٠ = ٢٠ جنيه

بقسمة المدى التفاوضي على ٢ نحصل على نصف هذا المدى على النحو التالي

نصف المدى التفاوضي = $\frac{٢٠}{٢}$ = ١٠ جنيه

ويضاف نصف المدى التفاوضي الى الحد الادنى أو القيمة الدنيا التي يرى طرف المفاوض المشتري دفعها ويطرح نصف المدى من القيمة العليا أو الحد الاقصى الذي يرى الطرف البائع الحصول عليها وعند تساوي الناتج وهو في هذه الحالة ٩٠ جنيه يصبح هذا السعر المناسب للاتفاق بين الطرفين أو ابداء مفاوضة تقريبية عليه للوصول الى سعر يرتضيه الجانبين .

وكذلك الحال بالنسبة للمفاوضات السياسية والعسكرية والاجتماعية حيث يتم تقييم موقف كل طرف من الاطراف واعطائه اوزان ترجيحية تسمح بالقيام باجراء الحسابات السابقة عليها واعادة ترجمة النتائج الى عناصر تفاوضية تمثل كشف جديد أو كحل وسط للوصول الى اتفاق وتوقيعه .

٢٨ - تكتيك التخويف بالمجهول (الارهابي التفاوضي) لتسهيل قبول الخصم للمعلوم والمعروض حاليا وارتضائه له والتسليم به :-

التفاوض يرتبط النجاح فيه الى حد كبير بعدم معرفة المستقبل ، ومحاولة كل طرف من اطرافه التخطيط لهذا المستقبل مما يعظم مكاسبه الحالية ، أما اذا استشعر أحد الطرفين ان المستقبل لايبشر بخير وأن المتاح أمامه حاليا لن يتوافر مستقبلا فانه يقبل ما يعرض عليه حاليا ودون أي تفكير .

ويستخدم الباعة هذا التكتيك ببراعة في اوقات الازمات ، حيث يشيرون بطرق خفية وهمسا للعملاء المشترين ان هناك اتجاها لرفع سعر السلعة في المستقبل القريب أو أن هناك قرار سوف يصدر بحظر استيراد هذه السلعة ، أو ان هناك مشاكل في خطط انتاجها سوف تؤدي الى عدم انتاج هذه السلعة لمدة طويلة من الزمن ... الخ .

ومن ثم فانهم يقدمون النصيحة المخلصة للمشتري في ان يقوم بالشراء الفوري لهذه السلعة قبل ان ترتفع اسعارها والذي يحدث في العادة نتيجة لقيام المشتري باخطار معارفه واصدقائه والذين يقومون باخطار معارفهم واصدقائهم فيندفعون لشراء السلع فيزداد الطلب عليها وترتفع اسعار حتى لو لم يصدر هذا القرار .

٢٩ ـ تكتيك جذب الانتباه الى عنصر من العناصر مع تحويل النظر عن باقي عناصر القضية التفاوضية وادخالها حظيرة الاهمال والنسيان :ـ

ويستخدم هذا النوع من التكتيكات الذكيه بخبث ودهاء شديد ويمارس على الطرف الاخر بشكل ذكي يجعله لايفطن الى ما حدث له ٠

حيث يتم تركيز الضوء وتسليط الاهتمام على احدى العناصر الجزئيه غير الهامه في القضية التفاوضية لجعلها بؤرة التفاوض ومحوره واستخدام الضغط الاعلامي الدعائي لتصوير ان هذه الجزئية هي طلب القضيه أو بؤرة النزاع أو اساس لصفقة التي سيتم الوصول اليها واجبار الطرف الاخر على تصديق هذه الاكاذيب الانخداع بها ٠

في الوقت الذي يتم استنزاف موارد وعناصر القضية التفاوضية الاخرى والاستفاده بها ٠

على سبيل المثال تقوم شركات البترول باثارة قضية الغازات البتروليه الجانبيه التي تستخرج تلقائيا مع البترول ، واستخدام الحملات الدعائية والاعلاميه لجعلها قضية رئيسية واجبار الحكومات على التفاوض بشأنها بشكل مكثف واعتبارها محور بؤرة وركيزة العمل التفاوضي في الوقت الذي يتم التغاضي عن باقي عناصر القضية التفاوضية والتي تشمل على سبيل المثال ما يلي :ـ

- شروط الاستغلال البترولي للمناجم وعمليات صيانة المنجم الدورية ومعدلات الاستنزاف المرتفعة التي تقوم بها هذه الشركات للآبار دون اعتبارات لحدود الامان الخاصة باستخراج الخام منها ٠
- الحفاظ على البيئه وشروط الاقلال من التلوث
- الخدمات الحضارية من شق الطرق واقامة الكباري وانشاء المطارات والموانى وخطوط السكك الحديديه واقامة المدن وعمليات الاعاشه اللازمة لخدمة العاملين في هذه الحقول ٠

* الضرائب والرسوم والاتاوات التي على الشركة ان تدفعها للحكومات وسواء بـ ـــــــ وأقساط وطرق الدفع وشروطه .
* الغرامات والجزاءات الرادعة في حالة مخالفة الشركات للقوانين واللوائح الصحية والبيئية وما اتفقت عليه في تعاقداتها مع الحكومات .
* عمليات نقل المعرفة والخبرة والتدريب للعمال والشركات الوطنية وخلق التصنيع والمشاركة في الاستخراج وتوابعه وفنون الادارة العلمية خاصة فيما يتصل بتخطيط عمليات الانتاج ، وتسويق الخام . . . . الخ .

٣٠ ـ تكتيك الجس وأهرب :

ويستخدم هذا التكتيك في القضايا ذات الطبيعة شديدة الحساسية ، والتي يصعب معها معرفة رد فعل الطرف الاخر المتفاوض معه ، ومن ثم فانه يتم تناول عناصر القضية التفاوضية واحدا بعد الاخر بشكل غير مباشر عرضي وعشوائيا من خلال الحوار العابر لمعرفة مدى قابلية الطرف الاخر على التفاوض عليه وبشأنه ، ومدى امكانية معالجة هذا الجزء شديد الحساسية بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشره ، ومن ثم يتعين قياس الانطباعات التي ترتسم على وجهه وتصرفات و رد فعل الطرف الاخر أثناء لمس أو جس هذه العناصر التفاوضية ، فاذا اظهر هذا الطرف ترحيبا وقبولا واستعدادا يتم التفاوض ، اما اذا اظهر غضبا ونفورا واستياءا فيتم الهرب .

٣١ ـ تكتيك التلميح والاشارة الخفيفة :

وهو من أهم أنواع التكتيكات التفاوضية ، حيث يستخدم لأكثر من غرض خلال الجلسات التفاوضية من بينها التهديد والترغيب ، والموافقة والرفض ..الخ. وكل هذه الاغراض احتمالية غير مؤكدة وانما يتم الاشارة الخفيفة اليها لتوفر

الوقت والجهد الذي سوف تستغرقه عملية التفاوض بشأنها وتحذير أو تشجيع الطرف الاخر على عدم طرح أو طرح تصوراته وآرائه بشأن أحد العناصر التفاوضية ، والتي ينبغي تجاهلها أو ينبغي تأكيدها ، وفقا لما تكون عليه الحالة ، أو وفقا للهدف والموقف التفاوضي القائم الآن .

٢٢ ـ تكتيك التضامن المرحلي :

ويتم هذا النوع من التكتيكات الذكية بهدف كسر حاجز الرهبة والشك والعداء القائم بيننا وبين الطرف الآخر وتحويله الى جسر للصداقة والمودة والتعاون المثمر ، حيث عندما نتبنى ونتضامن مع الطرف الآخر في بعض مطالبه العادلة والمنطقية سوف نكتسب تعاونه ، وفي الوقت نفسه نحصل على ثقته واحترامه ، وتصبح مستودعا لاسراره ومن خلالها وبها تشتد وتتوطد العلاقات ، وتستطيع اقناعه بمطالبنا ونجعله يتبناها كما تبنينا نحن من قبل بعض مطالبه ، فاذا رفض كانت لدينا الاسرار والمعلومات التي تستطيع بها اجباره على الانصياع لهذه المطالب .

٢٣ ـ تكتيك التصامت المرحلي :

ويقصد بالتصامت هو استخدام الصمت المطبق كعمل أرادي لتحقيق ضغط على الطرف الاخر لدفعه للقيام بعمل معين لاخراجنا عن هذا الصمت مثل :

* القيام بمبادره جديدة ذات شروط أكثر مناسبة .
* تعديل شروط مبادرة قائمة لتصبح أكثر مناسبة .
* ادخال متغير او مؤثر جديد أو حذف بعض القيود القائمة .

وهذا التكتيك أيضا يعد من التكتيكات الضاغطة السلبية التي لها نتائج مؤكدة أيجابية ، حيث تجبر الطرف الاخر دائما على الحركة ايجابيا بشكل مناسب والا اصبحت القضية لا قيمة لها وسوف يلفها ويطويها بحر النسيان .

٣٤ ـ تكتيك فرض الأمر الواقع :

ويقوم هذا التكتيك على الضغط الهجومي على الطرف الاخر ومواجهته بعنف ، ومحاصرته وتضييق الخناق عليه وعدم اتاحة أي منفذ له للهرب أو التراجع ، بل يتعين عليه قبول الصفقة المعروضة عليه ، ويستخدم هذا التكتيك بحذف وشطب كافة البدائل المعروضة امام الطرف الاخر ، والابقاء على بديل واحد منها بحيث يقوم هذا الطرف بقبوله والا عليه ان يتحمل خسارة الصفقة كاملة .

ويشترط لنجاح هذا التكتيك ان تكون النتائج المترتبة على قبول البديل الوحيد المعروض أفضل أو أقل خسارة من رفضه وعدم الاخذ به كأمر واقع حتمي .

٣٥ ـ تكتيك الاجهاض للمبادرات المقدمة أو للجهد التفاوضي :

ويعتمد هذا التكتيك على اثارة المشاكل والعقبات أمام الطرف الاخر ، خاصة اذا كان هذا الطرف يتمتع بحرية الحركة والحيوية والقدرة على احراز النصر في مفاوضاته حيث يتم أستخدام الوسائل الاتية معه :

* طلب التفصيلات الشديدة لما يعرضه من اقتراحات والادعاء الدائم بعدم وضوحها ، وغموضها وانها تحتاج [illegible] بشكل كبير .
* طلب توثيق الحقوق التي يدعيها بالمستندات والوثائق الرسمية .
* طلب مزيد من الوقت للدراسة والتحليل وعرض الامر على السلطات المختصة .
* الادعاء بأن الاقتراح غير مناسب ويتعارض مع ظروف البيئة المحيطة ، سواء كانت ظروف سياسية او اقتصادية او اجتماعية او حتى جغرافية .
* الادعاء بأن الاقتراح شديد النظرية لا يمكن تطبيقه عمليا أو مغرق في المثالية ولا يمكن تحقيقه في الوقت الراهن .

٢٦ ـ تكتيك حدود السلطة وحدود الزمن " سقوف التفاوض " :

ويطلق على هذا النوع من التكتيكات أيضا " تكتيك السقوف التفاوضية "
وهذه السقوف التي يتم التذرع بها ذات بعدين أساسيين هما :
(أ) سقوف تتصل بالسلطة المخولة .
(ب) سقوف تتصل بالفترة الزمنية او الوقت المحدد للتفاوض .

ويعد تكتيك حدود السلطة تكتيك مرحلي هدفه كسب مزيد من الوقت وإتاحة الفرصة كاملة للخبراء والمحللين لتقييم عناصر الموقف التفاوضي وتقييم البدائل المعروضة ، ومعرفة أثر قبول أو رفض هذه البدائل وتقديم النصائح لفريق التفاوض للقيام بمعلمة بصورة أفضل .

ومن ثم يتم التذرع بأن السلطة المخولة لفريق التفاوض لا تستطيع البت في هذه البدائل المعروضة وانه يتعين الرجوع الى سلطة أعلى لعرض الامر عليها والتشاور معها .

أما تكتيك حدود الزمن فانه على عكس التكتيك الاول فانه تكتيك ضاغط على الطرف الاخر حيث يحدد للمفاوضات وقت معين لا يتعين تجاوزه لانه لابد من الوصول الى أتفاق بشأن القضية التفاوضية قبل مرور هذا الوقت ، والا تعرضت الصفقة كلها للمخاطر .

ويستخدم هذا التكتيك كاسلوب ضاغط على الموردين من حيث ضرورة الانتهاء من شروط العقد لعرضها على مجلس الادارة ، او للتصديق عليها من مجلس الشعب في دورته الحالية قبل ان تنتهي هذه الدوره او للحصول على توقيع رئيس مجلس الادارة قبل سفره الى الخارج .... الخ .

١ ـ تكتيك التراجع أو الانسحاب المنظم :

ويقوم هذا التكتيك على الحساب الدقيق لعائد الاستمرار في العملية التفاوضية الى نهايتها حيث يتبين لفريق التفاوض انه يواجه حائط ضخم لا يمكن

تجاوزه أو اختراقه نتيجة لتعنت واصرار وتشدد الفريق الاخر في مطالباته وان هذه المطالب متتضمن خسارة موءكده ، وان هناك امكانية احتمالية ضخمة لانتصار الطرف الاخر علينا اذا استمرينا في التفاوض معه حاليا .

ومن ثم يرى فريق التفاوض انه من المناسب الاكتفاء بما تم احرازه في الجلسات التفاوضية السابقة وانه من الافضل الانسحاب تدريجيا بدون ان يحدث أي خلاف جديد يوءدي الى ضياع المكاسب السابقة التي حققها في المفاوضات

ويتم هذا الانسحاب التدريجي على عدة خطوات يراعى فيها الهدوء والكياسه ، وتشمل هذه الخطوات ما يلي :.

أ ـ تقليص سلطات فريق التفاوض .

ب ـ تقليل اعداد فريق التفاوض .

جـ ـ استبدال اعضاء فريق التفاوض .

د ـ استدعائهم للتشاور .

هـ ـ طلب مهلة للدراسة والبحث .

و ـ الانقطاع عن التفاوض والتغيب عن الحضور في جلساته والتذرع بأسباب واعذار مختلفة لذلك .

ويستخدم أيضا في هذا المجال تكتيك عدم الانسجام الظاهري حيث يساعد اختفاء فريق المفاوضات وعدم أقباله على التفاوض على أعادة الطرف الاخر النظر في موقفه وتغيير حدة تشدده واعطاء ليونه ويسر أكثر في مطالبه التفاوضية حتى يشجع فريق التفاوض على الجلوس مرة أخرى الى مائدة المفاوضات .

٢٨ ـ تكتيك اللجوء الى التحكيم :

ويعني هذا التكتيك اللجوء الى طرف ثالث لعرض الامر عليه وأرتضاء حكمه والنزول على ما يقرره وتنفيذه وذلك بهدف حسم الخلاف والنزاع المعروض ، ويشترط لنجاح هذا التكتيك ان يكون هذا الطرف الثالث لديه القدرة على فرض رأية وعلى احترامه وعلى تنفيذه ، ومن ثم تقع مسئولية اختيار هذا الطرف على

طرفى التفاوض ويشترط أن يكون على علم كامل بالقضية التفاوضية وعناصرهــــا وله الخبرة والدراية والكفاءة للوصول الى حل عادل يرتضيه ويقبله الطرفــين .

ويستخدم التحكيم بفاعلية فى المفاوضات التجارية لحسم الخلافــات النهائية التى تقف دون الوصول الى العقد النهائى أو تحول دون تنفيذه .

٣٩ - تكتيك لا ترسلنى الى سيبريا " الجبهة الروسية "

ويعتمد هذا التكتيك على التقدم أثناء التفاوض ببديلين أو اقتراحــين لحل الخلاف القائم أولهما شديد السوء ومدمر للطرف الآخر ومصالحة وهو يمثــل البديل المنطقى القائم والممكن الوصول اليه ، والآخر بديل معقول نسبــا وأن كان ايضا لا يحقق مزايا لهذا الطرف ولكن يلحق به ضرر أقل من البديــل الاول ولا يجد الطرف الآخر مفرا من قبول هذا البديل .

ويستخدم هذا التكتيك فى العمل التجارى والمفاوضات الاقتصادية عنــد اخفاق الطرف الآخر فى تنفيذ التزاماته وتعهداته أو ارتكاب عمل من الاعمال الــتى تستوجب الردع والجزاء ، ومن ثم يقوم الطرف الاول بتجسيم وتضخيم حجم الضــرر الذى أصابه والمبالغة فيه ، والمطالبة بقيام الطرف الآخر بدفع هذا التعويــض الضخم ، وأثناء التفاوض يعرض عليه البديل الثانى الاقل ضررا فيقبله على الفــور لانه أفضل من الذهاب الى سيبريا أو الجبهه الروسية التى تمثل البديل الأول .

٤٠ - تكتيك مستر هايد ، ودا جيل (أو ازدواجية التعامل) :

وهو تكتيك انذارى وتهديدى يستخدم فى كافة المواقف ، وهو يظهــر قابلية المفاوض الى ان يكون مثلا عنيفا ، مثلما هو وديع لطيف وفقا لطبيعــة الموقف وما يتطلبه التعامل مع الطرف الآخر .

فخلال المقابلة التفاوضية واثناء المراحل التمهيدية لها والتي يتم خلالها رجل التفاوض باظهار مدى وداعته ولطفه وذوقه وكياسته ، يدخل عليه احد معاونيه او اتباعه فيعامله بثوره وعنف وقلة ذوق ويفظاظة شديده تظهر انه عندما يثار يفقد كل تحكم في نفسه وفي تصرفاته ، ومن ثم فان هذا يعني رساله غير مباشرة للطرف الاخر ان عليه ان يكون لطيفا وان يستجيب لما نعرضه عليه ، والا اصبحنا غير متحكمين في انفسنا ونعامله بوقاحه وقلة ذوق ويجد الكثير من التوبيخ .

ويحتاج هذا التكتيك الى مهاره في التمثيل وقدره على اختيار المواقف الجيده التي يستخدم فيها كل وجه من وجوهه سواء الطيب او القبيح والانتقال من احدهما الى الآخر .

ويستخدم بعض المديرين ، ورؤساء الشركات هذا التكتيك بكثره مع مرؤسيهم ومع الموردين الذين يطالبون بحقوقهم الماليه المتأخره في السداد او التي لم يحصلوا عليها منذ فترة طويله .

٤١ - تكتيك التفضيل للماضي المشرق والازدراء لكل جديد :

وهو تكتيك ذو طابع خاص يستخدم في كافة المجالات ، حيث ينشط التعامل بهذا التكتيك اثناء الازمات الاقتصادية ، حيث في اوقات التضخم يستخدمه رجال البيع في تصريف منتجاتهم المخزونه باعتبارها الاكثر جوده ، واعتدالا في الاسعار والتي استغرق انتاجها مزيد من الوقت ، بعكس المنتجات الحديثه والتي تنتج بسرعة وتستخدم موادا خاما جديدة ، غير جيده او لها آثار جانبيه والتي لا تحقق الاشباع الذي يمكن ان تحققه المنتجات الاخرى وبدون تلك الآثار الجانبيه الخطيره .. الخ .

كما يستخدم أيضا مع كبار السن ، او حتى لايجاد وزرع بذور الخلاق والتناحر والشقاق بين افراد فريق التفاوض الحالي امامنا ليتفاوض معنا ويفصم

بين اعضائه افرادا من كبار السن وآخرين من الشباب او يوجد عدم تجانس عمري بين افراد الفريق المتفاوض ، على ان يتم استخدام هذا التكتيك بدهاء وذكاء شديدين .

٤٨ ـ تكتيك تكوين الجبهات والتحالفات المؤقتة او القويه :

ويستخدم هذا التكتيك بذكاء ودهاء سواء لتغيير موقف الطرف الآخر المتفاوض معه او لشغله عن هدفه الاصلي او لتخفيف حده متشددة .

وتكوين الجبهات يتم بين الاطراف المتعارضه بعضها البعض ، او بين طرف منها واطراف أخرى لها مصلحة في عملية التفاوض .

مثل تكوين اتحاد للمستوردين لسلعه من السلع ، أو للموزعين لسلعه معينه ، او تحالفات المدينين ضد دائن معين .. الخ .

ومثل هذا التكتيك يتم عرضه كفكره اثناء التفاوض في جلساته التمهيديه كخطوه تكتيكيه تستتبع قيام الطرف الآخر وتستلزم معه تغيير استراتيجياته وفي الوقت نفسه يساعد على معرفة الدوافع الحقيقيه الكامنه لدى نفس الطرف الآخر المتفاوض معه أو مدى استعداده لتغيير سلوكه أو ماهيه هذا السلوك .

ولقد استخدمت هذا التكتيك بفاعليه كاملة كل من الولايات المتحدة وروسيا اثناء مفاوضات نزع السلاح الذري من الدول الاوربيه او اعادة تفكيك الصواريخ عابرة القارات ، حيث عمد كل منهما لتكوين تحالف مع الاخر من اجل تحقيق شكل من اشكال الاسترخاء في الصراع العسكري وتحقيق جبهه قويه من اجل السلام العالمي أو جبهه جديده امام الدول الأخرى .

٤٩ ـ تكتيك الصدمه (المكاشفة الخطيره) :

يعتمد هذا التكتيك على حيازة معلومه خطيره معينه ، او على القيام بتصرف معين غير متوقع اعتمادا على هذه المعلومه التي يجهل الطرف الآخر

معرفتنا بها ، ومن ثم يبقى سلوكه على جهلنا التام بهذه المعلومه ، في الوقت الذي يكون فيه لزاما علينا اختيار التوقيت والظرف المناسب لمواجهة الطرف الآخر بها فجأة ودون سابق انذار ، لمعرفة حقيقة هذه المعلومه وتصرفه الذي يسلكه كرد فعل مباشر واكتشافه اننا كنا على بينة من هذه المعلومه ، وان كافة محاولات خداعنا قد باءت بالفشل ، واصبح عاريا امامنا بالكامل .

ويستخدم وكلاء النيابه ومحققي الشرطه ورجال الأمن والمخابرات هذا التكتيك ببراعه تامه في كافة استجواباتهم ومفاوضاتهم مع الغير .

٤٤ ـ تكتيك الرافعه التفاوضيـــة :

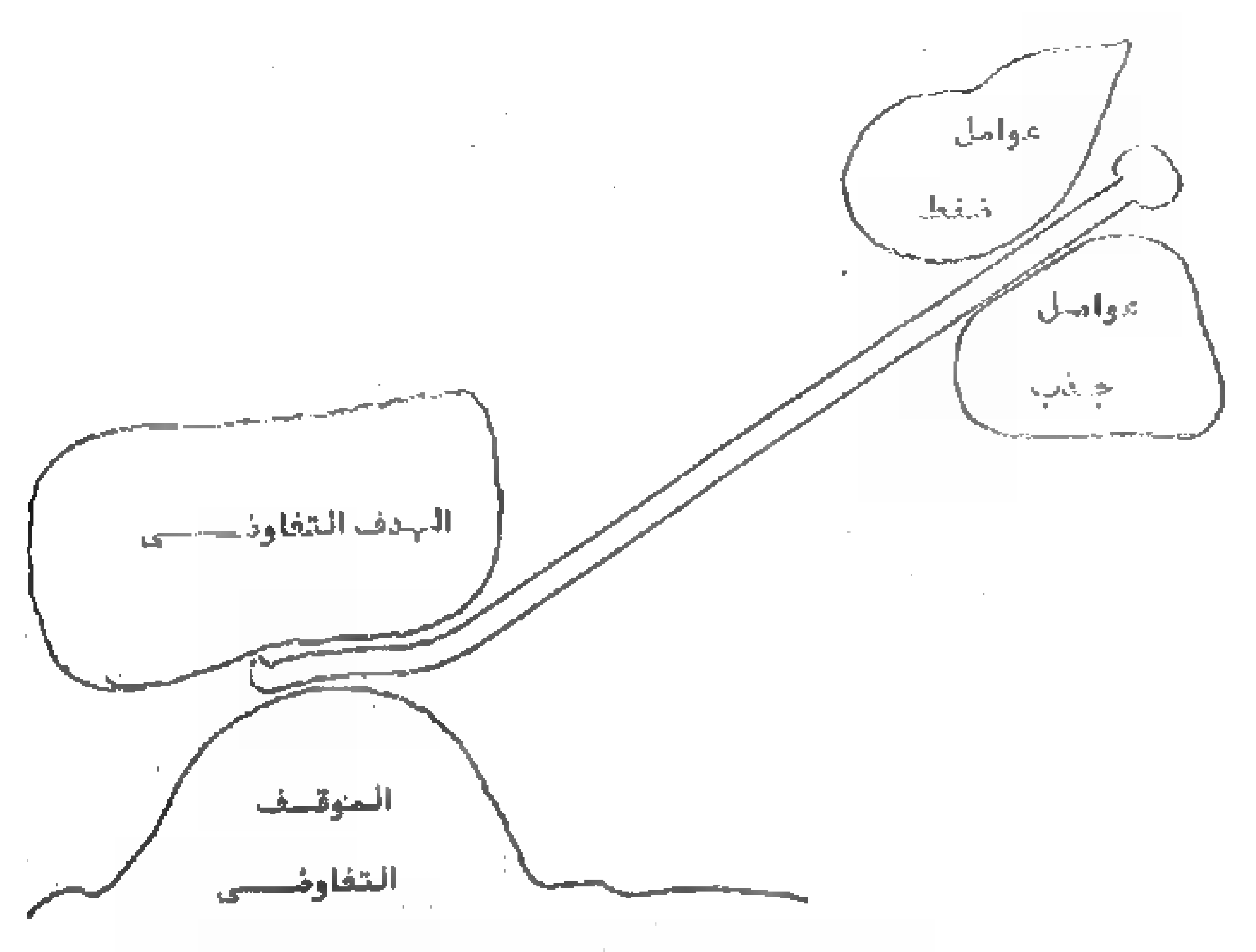
وهو أحد أهم التكتيكات الديناميكيه او الحركيه التي تستخدمها الفرق التفاوضيه الحديثه ، وهو تكتيك يعتمد على الحسابات التفصيليه الدقيقه لكافة عوامل الحشد التفاوضي ، وتكثيف الضغوط التفاوضية ، والتوقيت المناسب لعملية الرفع او زيادة الضغط وتجميع بورته لتؤثر على الطرف الآخر المتفاوض معه .

وهي عملية تحتاج الى استخدام الحاسبات الاليكترونيه الحديثه من اجل حساب التأثيرات المتبادله والمتشابكه لكافة العوامل المؤثره على الموقف التفاوضي وعلى افراد الفريق الآخر المتفاوض معه حتى يمكن اجبارهم على الانصياع تلقائيا لما تمليه عليهم من قرارات ، ولما نطلبه منهم للقيام بتصرفات او سلوك معين نريدهم القيام به .

ويظهر الشكل التالي كيفية استخدام تكتيك الرافعة التفاوضية :

شكل

تكتيك الرافعة التفاوضية



حيث يستخدم هذا التكتيك بفاعلية من خلال احساس رجل التفاوض بأن هناك عقبه شديده تتمارس قيدا ، أو محددا شديد التأثير على حركة العملية التفاوضيه .

ومن ثم تستخدم الرافعه التفاوضيه لازالة هذه العقبه الشديده ، وتتمثل الرافعه التفاوضيه احد العوامل الآتيه :-

- المصلحه القائمة بين الطرفين المتفاوضين .
- الهدف التفاوضي الذى يسعى الطرف الآخر للوصول اليه .
- مقدار الضرر الذى قد يلحق به اذا ما فشلت عملية التفاوض .

ومن ثم فان التشخيص والادراك الواعي لطبيعة الرافعه التفاوضيه يساعد على تحديد مجالات الضغط ، وعناصر الجذب التي عن طريقها

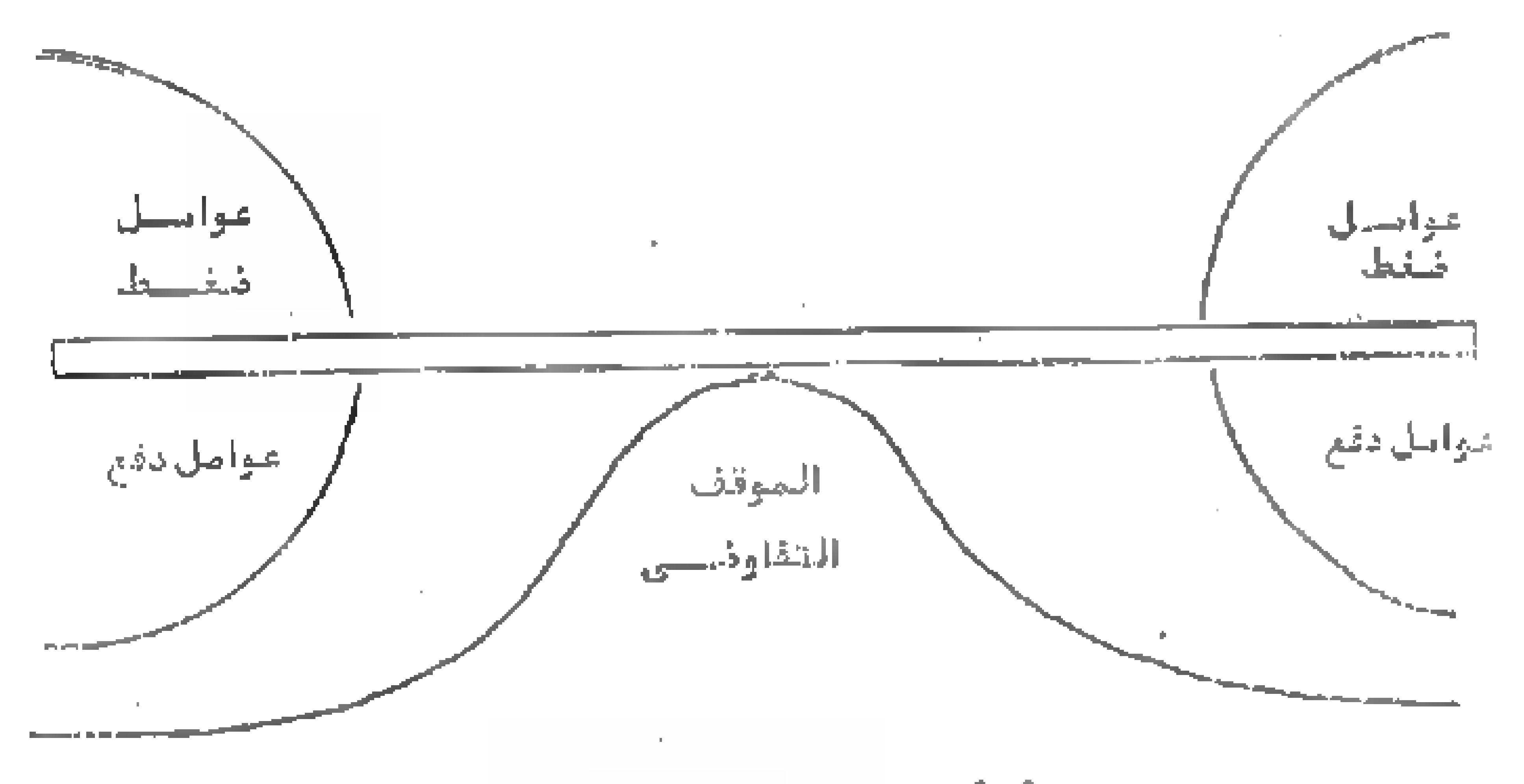
يمكن ازالة العقبه التفاوضيه التي تقف امام وصولنا الى هدفنا الـــــــذى نسعى للوصول اليه من خلال العملية التفاوضيه .

٤٥ـ تكتيك الارجوحه التفاوضيـــــة :

وهو أحد اكثر واهم التكتيكات التفاوضيه التي تستخدم في المراحـــل التمهيديه والوسطى من سير المفاوضات بين الاطراف المختلفه ايا كان محـــور التفاوض وايا كانت طبيعة القضية والعمليه التفاوضيه .
حيث ان كثيرا ما يتطلب الامر استخدام سياسات وادوات وتكتيكات متشــــدده أو بالغة العنف في وقت معين ، في حين يحتاج الأمر الى استخدام سياســـات اكثر لطفا في وقت آخر حتى نضمن استمرار العمليه التفاوضيه بشكل فعال ، وهو ما يظهره لنا الشكل التالي :

شكل

تكتيك الارجوحه التفاوضيـــــة



ارضية أو أساس المصلحة المشتركـــــة

ووفقا لهذا التكتيك يتم التفاوض بين طرفين في المراحل الاولى او الاستكشافيه بينهما ، حيث تكون العلاقة في مراحلها الاولى ، ولا يعرف كل منهما الآخر ، او محيط بنواياه ، ودوافعه الحقيقيه ، ويستخدم هذا التكتيك في كافـــة انواع المفاوضات ، سواء كانت سياسيه ، او اجتماعية ، او حتى اقتصاديــة ، حيث يقوم كل طرف بعرض جزئي لما لديه من قوى ومساومات مؤثره ، ويتلقى من الطرف الآخر بعض ردود الافعال التي صدرت عنه نتيجة لما قدمناه لــه خلال جلسات التفاوض غير الرسمية او الرسمية الابتدائية ، وبناء على هـذه الردود الاولى يتم اختبار مدى صدق النوايا ، وجديه الالتزام لدى الطرف الآخر ، ومن ثم تتأرجح عملية التفاوض جذبا ودفعا ، سلبا وايجابا ، قبولا ورفضـا ، وتبديل للمواقف ، وعكس للاتجاهات ، ومن خلال هذا كله يتم رسم الاتجـاه التفاوضي العام ، بعد ان تتبلور الصوره وتتضح معالمها •

ولقد استخدمت كثير من دول العالم هذا التكتيك التفاوضي في عملياتهـا التفاوضيه باهداف مختلفه اهمها ما يلي :ـ

- كسب الوقـــــــت •
- تمييع الموقف التفاوضـــي •
- تعويم الاتجاهات التفاوضيـــة •
- اختبار مدى صلابة الطرف الآخـــر •
- اختبار مدى صدق والتزام الطرف الآخر •
- جمع المعلومات والبيانات عن نوايا واهداف الطرف الآخر غير المعلنه •
- تحديد المواقف ، ورسم المسارات التفاوضيه واختبار صحة الاتجاهـات التفاوضيـــة •

وعلى هذا يعد تكتيك الارجوحه التفاوضيه من افضل انواع التكتيكـات التي تستخدم على نطاق واسع في عمليات التفاوض التجاري والاقتصادي المحليـه والدوليه ، بجانب استخدامه بكثره في المفاوضات الاجتماعية خاصة فـــي

مفاوضات الزواج والطلاق ، والمفاوضات العسكرية خاصة عند عقد الهدنه او فض الاشتباك ، أو تبادل الاسرى والمصابين فى العمليات العسكرية .

٤٦ - تكتيك اجعله يأكل قطعة من الكيكه :

وهو أحد أهم انواع التكتيكات الشديده الذكاء ، التى تستخدم فى اختـراق الاسواق التجارية عندما يكون السوق شبه مغلق او يحتكره منافس شديده القـوه والدهاء ، وقد استقر فى السوق الخارجى لفترة طويله من الزمن تعود خلالهـا المستهلك على منتجاته واصبح بفضلها على عداها من المنتجات الاخرى .
وبمقتضى هذا التكتيك هو السماح للمستهلك سواء بارادته أو بالرغم من هـذه الاراده ، باستعمال السلعه وتجربتها ، والتعرف على خصائصها ومفعولهـا ومدى قدرتها على اشباع احتياجاته ورغباته ، وتناسبها مع ذوقه وميولـه ، ودوافعه ، بل وقدراته المالية والادارية والفنية ايضا .
ويخاطب هذا التكتيك كل من عقل المستهلك (الطرف الآخر) وكذا وجدانـه العاطفى ، فعن طريق السماح له بتجربه السلعه ، واختبارها ، وتذوقهـا ، والتعرف على مزاياها يقتنع الطرف الآخر عقليا بهذه السلعه ، ومن ناحيـة اخرى عن طريق حسن الاستقبال والحفاوة والترحيب والمعامله الطيبه لهـذا الطرف سيساهم فى اشباع كيانه العاطفى ، والحصول على رضاه واقتناعـه باهمية وضرورة التعاقد وشراء السلعه حاليا ومستقبلا ، وفى كل وقت ، بـل واقناع الآخرين غيره بأهمية الحذو حذوه ، والاقتداء به والتعامل على السلعـة واستخدامهـا .

وتستخدم هذا التكتيك كثير من دول العالم الرائده فى عمليات التصدير عنـد اختراق سوق خارجى ، لا يعرف مستهلكيه السلع التى تنتجها ، فتقوم الدولـة بادراج هذه السلع ضمن برامج مساعداتها الخارجيه السلعيه ، وغير السلعيـة ، حيث تشترط على الدولة الحاصلة على القروض المالية ان تقوم بشراء ملبغهـا

منها ، بل ومن خلال بعض القوائم المطبعية المحدده .

كما تتجه هذه الدولة الى طريقة العرض العلمي المباشر من خلال اقامة مشروعات متكامله تقدم هبه منها للدولة الاخرى ، فعلى سبيل المثال قامت اليابان في سبيل تسويق انتاجها من المعدات الطبيه التقليديه والحديثه بانشاء مستشفيات متكامله تدريبيه وتعليميه قدمتها كهدايا مجانيه ومنح لدول كثيره ، بهدف تعريف اطبائها الشبان ، وطلاب كليات الطب بهذه الدول بالمعدات الطبيــه اليابانيه الصنع ، وتدريبهم عليها ، وايجاد العلاقه الارتباطيه بين الطبيب المعالج وبين الآله أو الادوات الطبيه واكسابه مهاره استخدامها ومن ثم جعله أسير هذا الاستخدام ، ومن ثم دفعه لشرائها ، والدعايه لها لدى زملائه من الاطبــاء .

يضاف الى ذلك تواجد الوكلاء النشطين ، واقامة المعارض ، والسماح بالبيع بالتقسيط ، واتاحة كم مناسب من الخصومات المغريه ، تدفع العميل الى شراء السلعه والارتباط بها .

٤٧ ـ تكتيك بيع رخيص تصبح مشهورا :

ومحور هذا التكتيك المرحلي مخاطبه بعض فئات المستهلكين الذين يمثل السعر لديهم أهمية محوريه ، بل وحاكمه ، خاصة في وقت الازمات الاقتصاديــة ، او في ظل تواجد منافسه قويه ، ولا توجد فوارق جوهريه بين السلع المتنافسه ، ويطلق على هذا التكتيك من الناحية الاقتصادية ، سياسة الاغراق DAMPING والتي بمقتضاها يتم تخفيض السعر المباع به السلعه للدرجه التي لا يستطيع باقي المنافسين مجاراته ، ومن ثم لا يستطيعون الصمود امام المنافسة ، بل ويخرجون نهائيا من السوق ، ويصبح السوق مقفولا علينا وحدنا .

ويساعد هذا التكتيك على الحصول على سمعه سريعه وفعاله لدى اوساط جميع مستهلكي السلعه ، والمتعاملين عليها من موزعين ، وشركات دعايه ، واعلان ،

وموردين ، بل والجمهور العام المحيط بها ، ومن خلالها ترتفع مبيعـــــات السلعة ارتفاعا كبيرا ، ومن هذا الارتفاع نجني المكاسب ونعظم الارباح ٠

٤٨ ـ تكتيك الخسارة القريبه ولا المكسب البعيد :

ويقوم هذا التكتيك على منهجيه تجاريه محورها انه اذا كان للمال قـوة ، فان قوة المال لا تستمد من ذاتها ، ولكن تستمد فيما يمكن انفاقه فيــــه ، او الحصول عليه بهذا الانفاق ، ولما كان الانفاق مرتبط بزمن معين وبفرصــــه سانحه يتعين اغتنامها والحصول على المنفعه الكامله من هذا الانفاق ، فــــان تعظيم هذه المنفعه امام متخذ القرار يجعله يقدم على اتخاذ قراره وانفـــــاق اموالــــــــه ٠

ومن ثم فان قبول البائع يبيع سلعته بالخساره ، هو تكتيك ذكي هدفه الحصـــول على قدر مناسب من السيوله لاستغلال الموقف الراهن في سبيل تعظـــــيم العائد والمكسب المستقبلي ، برفع معدل دوران البضاعة او المخزون لديــه ، او درء لخساره اكبر اذا تحققت مخاطرها نتيجة لنقص السيوله او الحصـــار هذا البائع ٠

ومن ثم فان انتهاز البائع لفرصة سانحه للتخلص من سلعه راكده بالخســـارة افضل كثيرا من الاحتفاظ بها انتظارا لمستهلك قد يأتي او لا يأتي ليدفــــع فيها ثمنا مرتفعا ٠

٤٩ ـ تكتيك لا تهوى بالمطرقه (العصا ، الهراوه) بل يكفي ان تظل ممسكا بها :

وهو من اكثر التكتيكات الارهابيه الذكيه شديدة الفاعليه والتأثـــير على كل من تمارس ضده ، بل وعلى من يستخدمها واعتاد عليها ايضا ٠

ويشترط لنجاح استخدامها ان يتوفر جانبين اساسيين في الموقف التفاوضي همـا :

الجانب الأول - استعداد وقابلية الطرف الآخر للتأثر بالارهاب أو بالخوف من استخدام الهراوه التفاوضيه .

الجانب الثاني - وجود الهراوه التفاوضية فعلا والامساك بهـا، والتهديد باستخدامها .

ويقصد بالهراوه التفاوضيه ، حجم الضرر أو الخسارة ، او مقدار الالم البدني والذهني ، والمادي الممكن احداثه للطرف الاخر بشكل مباشر او غير مباشر .

ومن هنا يمارس هذا التكتيك ويستمتع به كل من لديه القوه ، والسلطه ، والنفوذ، او التحكم في مصير الطرف الآخر المتفاوض معه .

حيث يمارس هذا التكتيك رئيس المؤسسة مع مرؤسيه ، ويمارسه رجال الشرطة ومحققي الجنايات مع من يستجوبونهم ، وتمارسه الغانيه اللعوب مع العاشق بحبها وغرامها ، ويمارسه تاجر المواد المخدره مع المدمنين الذين افلسوا ويرغب في ارغامهم على القيام بعمل معين .

كما يمارسه رجل التفاوض في مفاوضاته بقصد املاء ارادته على الطرف الآخر ومحاصرته ، وتطبيق السير عليه ، واجباره مرغما على الاستجابه لطلباتنا حتى لا يفاجيء بالعصا او الهراوه محطمه كل شيء عزيز بالنسبه له .

ويقوم هذا التكتيك على تشخيص بارع لمدى ادمان الطرف الآخر للمصلحة او المنفعه او الامل الذي يسعى للحصول عليه ، ومن ثم فان بالحصول على هذه المعلومات يمكن ممارسة كم مناسب من الضغط بها على الطرف الآخر وتهديده بالحرمان منها او بتدميرها بشكل او بآخر فيتم الاستجابه من جانبه لما يتم املائه عليه ، او الحصول منه على ما نرغب فيه ، وان كانت هذه الاستجابه تأخذ شكل الاذعان .

وكثيرا ما يحمل مستخدم هذا التكتيك الارهابي داخله على رغبه جامحه في السيطرة والاستحواز على سلطة رهيبه ، يقوم على قوة تأثير ضخمه ، وعلى سيطرة طاغيه على وجدان ونفس الطرف الآخر المتفاوض معه ، ونتيجه لم هذا يستجيب هذا الطرف لما يتم ارغامه على قبوله حتى لا يفاجيء بالعقاب الناجم عن استخدام الهراوه •

ويجب لنجاح هذا التكتيك توافر عنصرين اساسيين هما :

العنصر الاول : ان يشعر الطرف الآخر ان تهديدنا جدي واننا قادرين وعازمين على استخدام الهراوه المدمره •

العنصر الثاني: ان لا نستخدم هذه الهراوه ابدا ، بل يكفي ان تجسم وتضخم وتعظم من الاثر النفسي الرهيب الذي يحدث من مجرد التفكير في استخدامها لدى الطرف الآخر •

٥٠ - تكتيك الفراشه واللهب :

وهو احد اهم واكثر التكتيكات النفسية شديده الذكاء والدهاء استخداما واستعمالا في الحياة العمليه التفاوضيه ، حيث ان لكل انسان ايا كان درجة تحضره او ثقافته شيىء ينجذب اليه ، بل يندفع اليه دون وعي ودون ادراك الى انه قد يكون فيه نهايته المحتومه ، مثله في ذلك مثل الفراشه التي يجذبها بريق اللهب وانواره فتندفع اليه فيحرقها وتنتهي •

وهذا الشيىء الكامن في النفس البشريه يظل خافيا غير معلن ، وعلينا اكتشافه ، ويدل عليه عادة السلوك الشخصي للطرف الآخر ، ومن ثم فان بمعرفتنا الغايه والهدف الاسمى والمثل الاعلى للطرف الآخر يمكن ان نسيره ، ونوجهه للوجهه او المسار الذي نرغب في توجيهه اليه •

٥١ ـ تكتيك من انت ؟

وهو تكتيك يستخدم بذكاء ودهاء وحذر مع من يمارس معه ، ويشترط في استخدامه ان تكون اللقاءات عادية ، تم لاول مرة ، او للمرة الثانيه بين الطرفين المتفاوضين ، وهدفه هو الحصول على كم معلومات مناسب عن الطرف الآخر منه هو ذاته ، وهو هنا بالطبع سيمدنا ببيانات جميلة عن نفسه ومن هنا نستطيع أن نعرف الآتي :

- الاشياء التي يتفاخر بها ومحور وموضوعها والتي يجب ان يعرف بها ويعرف الآخرين بها عن نفسه :
- الاشياء التي نعلمها نحن وقام باخفائها عن نفسه ولا يرغب في الحديث عنها ويريد ان يخفيها عن كل الناس .

ويتم استخدام هذا التكتيك بكثير من الكياسه والتقدير والاحترام ، حيث يطلب من الطرف الآخر ان يحدثنا عن نفسه ، وعن آخر مغامراته ، وعن نشاطه في المجال الاجتماعي والسياسي ومجال العمل والاعمال ، ولا مانع طبعا من اظهار التقدير والاعجاب بما قام به هذا الطرف لتشجيعه على الاسترسال والاستفاضه .

٥٢ ـ تكتيك الاندفاع المغرور للمعاند المتكابر :

يقوم محور هذا التكتيك النفسي على ان داخل كل انسان ناضج طفل يقظ يتحين الفرصه للتعبير عن نفسه في صوره تصرف اهوج ار عن يقوم على العناد الصريح غير المنطقي وغير الرشيد .

ويعتمد هذا التكتيك على الحبكة الدراميه للموقف التفاوضي الذي من خلاله يظهر ويطفو هذا الطفل الى سطح السلوك التفاوضي للطرف الآخر المتفاوض معه فيجبره على الاندفاع المغرور في الاتجاه الخاطئ معاندا كافة النصائح والارشادات التي تقدم اليه .

ويستخدم هذا التكتيك كثيرا عند حدوث ازمه ثقه بين رئيس الطريـــق التفاوضى وبين اعضاء فريقه او مستشاريه المقربين ، وانهم خالفوه في الرأى ، او اكتشفوا مدى سطحيه تفكيره ، وجهله ، ورعونته ، ومن ثم لكى يثبـــت لهم عكس ما اكتشفوه يعاند نصائحهم ويرفض الاستماع الى مشورتهم ، بل يعمل على مخالفتها تحت تأثير الطفل الذى احتل مكانه وسيطر على سلوكه وعلـــى نفســـه .

وهنا علينا انتهاز الفرصه واغتنام الموقف التفاوضى القائم ودفع هذا الطـــرف للقيام بالسلوك الذى يتفق مع مزاج هذا الطفل المعاند وتكون مساراته تتفق مـــع هدفنا الذى وضعناه له .

وكثيرا ما يستخدم هذا التكتيك بين الاباء وابنائهم ، خاصة في حالات الـــزواج والتصاهر ، أو لاجبارهم بالقيام بسلوك معين سبق لهم ان رفضوه تحت تأثـــير الرشاده العقليه ، واخراج الطفل العنيد من مخبئه الكامن في النفس البشريـــه واطلاق سراحه ليحكم سيطرته على الابن ، او البنت وتحت تأثير هذا الطفــــل المعاند يتم عملية الزواج .

كما كثيرا ما يستخدمها البائع المحترف مع السيدات في شرائهن للسلـــــع والخدمات ، خاصة مع تلك النسوه التى لا تكون لديها دافع حقيقى للشراء ، ويقـــوم البائع الذكى باختيار بعض الجمل الاستفزازيه مثل :

- ان هذه السلع غاليه الثمن لا اعتقد انك تقدرين على دفع ثمنها ؟

وهذه الجمله كفيله ان تخرج الطفل المعاند المكابر الى سطح السلوك لـــدى المشترى فتدفعه للشراء حتى لو كانت السلعة ليس في حاجه اليها ، ومن ثـــم يكون البائع قد نجح في اصطياد هذا المشترى غير الخبير بالاساليب البيعيـــه الاستفزازيه .

٥٣ ـ تكتيك حصان طـــروداه :

وهو تكتيك خداعى ذو طبيعه خاصه ، يعتمد على اقصى درجات المكـــر

والخداع ، ولعل أقرب الامثال على هذا التكتيك التعبير الاجرامي الشهير :

" وضع السم في العسل "

ونقصد هنا بالعسل افضل الاشياء التي يحبها ويرغبها الطرف الآخر ويسعى الى الحصول عليها باى ثمن او اى وسيله ، وهو في سبيلها ستعد للتغاضي عن الحذر ، او الحيطه الواجبه في مثل هذه الامور او المواقف .

ويعتمد هذا التكتيك على جعل الطرف الآخر يحس انه قد حقق الانتصار وانننا قد وضعنا له وسلمنا بكل مطالبه ، بل اننا نسعى من جانبنا لضمان تحقيق هذه المطالب ، وان عليه ان يساعدنا في هذا السبيل ، ومن ثم لكي نصل الى تحقيق مطالبه ، عليه ان يعطي لنا السلطه ، او القوه ، او المال ، او الدعم الذي يمكننا من تحقيق هذه المطالب التي ينادي بها .

ومن ثم ودون ان يدرى او يدرك الطرف الآخر مدى خطورة هذا الامر نكون قد حصلنا منه على كل ما نريد ، وفي الوقت نفسه لم يحصل هو على شيئ اطلاقا ، بل مجرد توافق في الاراء او الرغبات او الميول .

وتستخدم هذا التكتيك بفاعليه كافة المنظمات الثوريه السريه والعلنيه من اجل عمل تحالفات وقتيه او وهميه مع الدول والانظمه المختلفه للحصول منها على السلاح والمال والدعم وكذلك معسكرات التدريب ، واماكن للاختفاء أو لمهاجمة الدول الاخرى ، وفي الوقت المناسب تنقلب هذه المنظمات على الدول التي ساندتها اذا ما تعارضت المصالح والاتجاهات او قل الدعم والتأييد .

كما تستخدم هذا التكتيك كثير من الشركات العالميه في مفاوضاتها مع بعض دول العالم الثالث ايضا .

٥٤ ـ تكتيك المدرس والتلميذ (تكتيك الواعظ والمذنب) :

وهو احد التكتيكات القاسمه التي تستخدم لافساد اى مفاوضات ولتدمير

اى جهود تفاوضيه ، او نتائج يتم الوصول اليها فى غير صالحنا .
وقد استخدم هذا التكتيك بدهاء مناحم بيجين فى مفاوضاته مع احد وزراء خارجية بريطانيا مستغلا صغر سن وحداثة خبره هذا الوزير لتلقينه درسا عنيفا وقاسيا مريرا عندما بدأ يتجاوز الحدود المرسومه له ولمهمته ويتجه الى تأييـــد ومناقشة حقوق الشعب الفلسطينى .

وقد استغل مناحم بيجين شباب الوزير الذى لم يتجاوز عمره حينـــذاك ٣٤ عاما ، واندفع فى مخاطبته باسلوب الواعظ الذى يلقن احد المذنبين درسا فى الاخلاق ، وفى كيفية التعامل ، بل وانه سوف يشكوه الى مجلس الوزراء البريطانى والى الملك والى حكماء بريطانيا ، متجاهلا بعناد حقيقة ان الوزير البريطانـى لم يكن يمثل نفسه ، بل انه يمثل بريطانيا العظمى ، وان اسرائيل ما هـــى الا دولة صغرى لازالت تتلقى المساعدات منها .
وقد نجح بيجين فى اثارة غضب هذا الوزير ، وجعله لا يكمل مهمته ، وأن ينســى الهدف الذى كان يسعى للوصول اليه امام الاهانه الشخصية التى حدثت له .

٥٥ ـ تكتيك اللغه والمعنى والسياق :

وهو تكتيك تهكمى ساخر يستخدم لافشال الجهود التفاوضيه فى ختـــام مراحلها وعند توقيع العقد ، حيث يعمل الطرف الذى يستخدمه الى تنـــاول كل كلمه من كلمات العقد بالتعليق والتحليل فى اطار اللغه التى تم الاتفـــاق على تحرير العقد بها ، ثم مقارنة المعانى المختلفه للكلمه والتى يتـــم دراستها على النحو التالى : ـ

- المعنى الاصطلاحى المستخدم بين افراد المهن المختلفه .
- المعنى المعجمـــى القاموســـى .
- المعنى العام الدارج بين العامـــــة .

وبعد الاتفاق على هذه الكلمات ، يمكن الاعتراض على الجمل والفقرات من خلال الادعاء بمخالفة السياق العام للجمله وللفقره للمعنى الحقيقى الذى تم الاتفاق عليه وهكذا .

المبحث الخامس

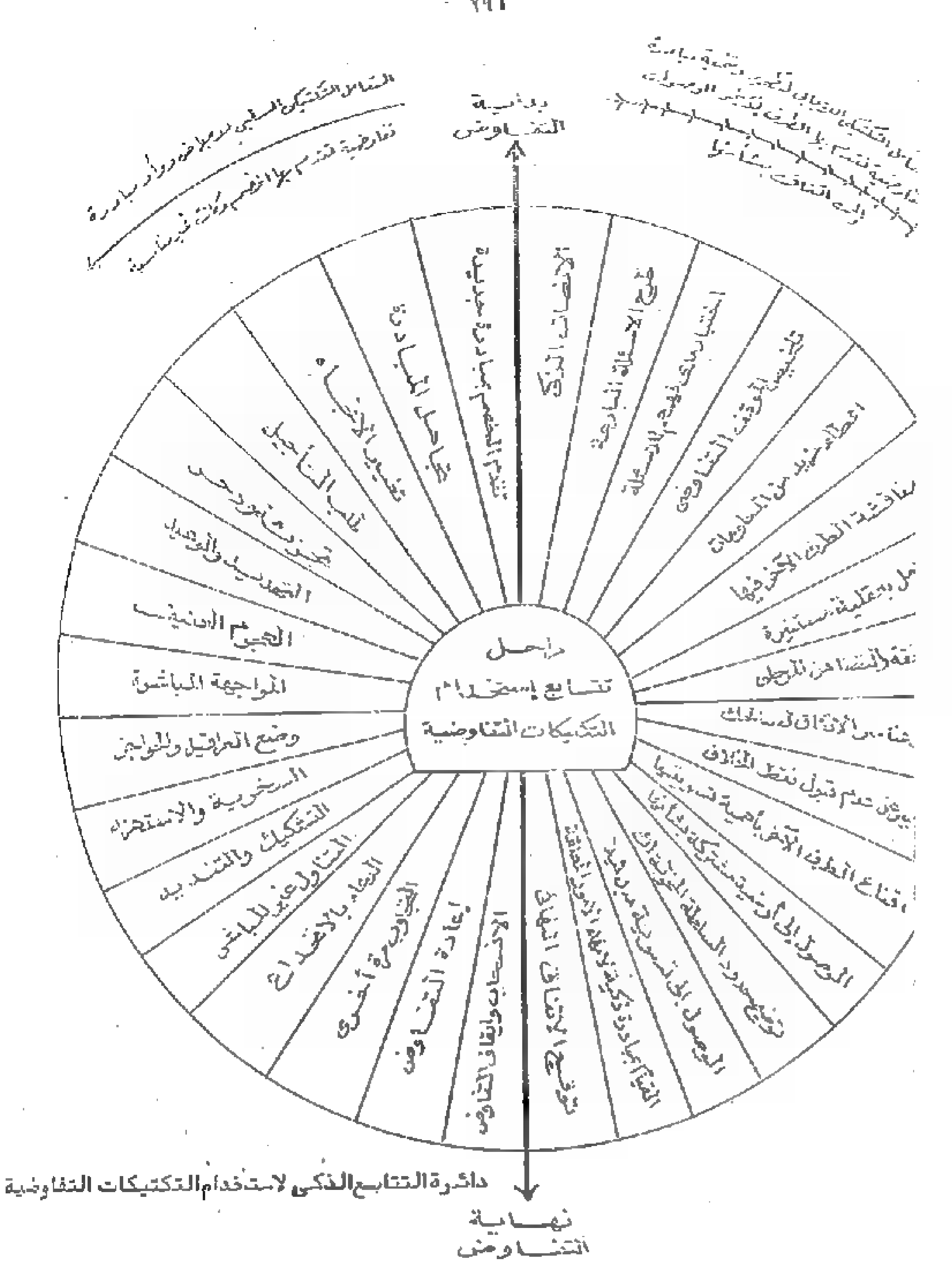
التتابع الذكى فى أستخدام التكتيكات التفاوضية

بعد تعرفنا على أهم التكتيكات التفاوضية ومعرفتنا ان التكتيك التفاوضى هو أمر يتعلق باللحظة التفاوضية التى قد يجد الفرد المفاوض فيها نفسه فى مواجهة مبادرة معينة تقدم بها الطرف الاخر وهنا عليه أن يختار بدقة أى الطريقتين سوف يسلك .

هل يتعامل مع المبادرة المقدمة أيجابيا تمهيدا للوصل الى اتفاق يتم توقيعه مع الطرف الاخر ؟

أم عليه ان يختار الاسلوب الاخر ويتعامل سلبيا مع هذه المبادرة لاجهاضها والقضاء عليها ؟

ويتوقف هذا الاختيار على مدى قدرة وبراعة الطرف الاخر فى تشخيص القضية التفاوضية ومدى توافق أو تعارض المبادرة المقدمة مع مصالحنا التى نرغب فى الاحتفاظ بها أو الوصول اليها وتحقيقها عن طريق التفاوض ويظهر الشكل التالى التتابع الذكى لاستخدام التكتيكات التفاوضية فى كلا الحالتين .



دائرة التتابع الذكي لاستخدام التكتيكات التفاوضية

من خلال هذه الدائرة ان هناك أسلوبين أساسيين للتعامل مع المبادرات التي يتقـــــدم

تخر هما :ـ

ايجابى لتطوير وتنمية مبادرة تفاوضيه تقدم بها الطرف الآخر للوصول الى اتفاق بشأنهما ٠

سلبى لاجهاض ووأد مبادرة تفاوضية تقدم بها الخصم وكانت غير مناسبة

لى عرض لهذين الاسلوبين بشيء ن الايجاز ٠

أولا : التعامل التكتيكي الايجابي للوصول الى اتفاق :-

حيث يرى فريق التفاوض ان المبادرة التي تقدم بها الطرف الاخر مبادرة طيبه تحتوي على مزايا مناسبة يمكن تنميتها بالتفاوض معه وانه من الافضل الاستجابة لدعوته للتفاوض والتعامل مع تلك المبادرة ايجابيا ويتم ذلك وفقا لنتائج الدراسة المبدئية التي تمت لتقويم هذه المبادرة وللمعطيات الدينية التي يلتزم معرفتها والاحاطة بها قبل التجاوب مع الطرف الاخر وهي :-

* الدوافع التي دفعت هذا الطرف الى التقدم بهذه المبادرة من حيث أهمية معرفة الظروف التي يمر بها ، وهل هي ظروف دائمة حاكمة ومستمرة ، أم انها ظروف وقتيه غير حاكمة وغير مستمرة ، أو هي ظرف طارئ لحظي نتيجة لحادث معين أو آخر ، أو هي مجرد عملية مناورة لجس النبض وتحديد المواقف .. الخ .

* مدى القدرة على احراز النصر على الطرف الاخر وكسب الجولات التفاوضية معه ، في ظل القيود والمحددات البشرية والمادية وظروف التوقيت والمكان ونوع المناخ في ظل اعتبارات التكلفة والعائد للجهد التفاوضي .

* أهمية الاستجابة أو التجاوب في هذه المرحلة مع المبادرة المطروحة في ظل اعتبارات تكلفة عدم التجاوب معها ، أو الاستجابة لجهود الطرف الاخر ، والتي يجب حسابها بدقة بالغة حتى لايستفيد الطرف الاخر من المناورة الذكية التي اقدم فيها على طرح مبادرة معينه للتفاوض في حين أن هدفه هو احراجنا واظهارنا بمظهر المتشدد والمتحجرف امام كل الاطراف الذين يهمهم أمر العملية التفاوضية .

فاذا ما تبين لنا جدوى التجاوب مع مبادرة الطرف الاخر نقوم بالتعامل بالتكتيكات الايجابية معه على النحو التالى :

الخطوة الاولى :

أولا : الانصات الذكى :

للانصات الذكى أهمية بالغة فى الاحاطة بابعاد وجوانب المبادرة التفاوضية التى تقدم بها الطرف الاخر ، كما انه يعطى الفرصة كاملة للتفكير فى هذه المبادرة ، وادارة حوار مع النفس حول مدى ونوع رد الفعل الواجب اتخاذه حيالها ، فضلا عن ان الانصات فى حد ذاته يكون دافعا وحافزا للطرف الاخر على الاسترسال واعطاء مزيد من البيانات والمعلومات حول هذه المبادرة والتى تكفل توضيح أى غموض فيها أو فى بعض جوانبها ، كما يمكن ايضا من التعرف من لهجة حديث هذا الطرف على مدى صدق نواياه وصحة عزمه على المضى قدما بفاعلية فى استكمال هذه المبادرة وتلهفه على التجاوب معها .

ثانيا : الخطوة الثانية :

طرح الاسئله البارعة :

للاسئله دور هام فى استيفاء البيانات والمعلومات التى يحتاج اليها لاستكمال عناصر المعرفة الكاملة حول المبادرة الايجابية التى تقدم بها الطرف الاخر . ولكل سؤال هدف معين يجب توظيفه لتحقيقه ، ومن ثم فانه من اللازم استخدام الاسئلة بشكل ذكى بارع للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة ولاداعى لاستخدام اسئلة بدون معنى أو بدون هدف يحتمل الاجابة عليها باجابات مختلفة طالما نرغب فى التجاوب ايجابيا مع المبادرة المقدمة .

وللاسئلة دور ووظيفة خطيرة يجب الاحاطة والوقوف على خباياها وابعادها وهو ما سيتم تناوله في هذا المرجع بشيء من التفصيل في مناطق اخرى .

ثالثا : الخطوة الثالثة :

اختبار مدى تفهم الطرف الاخر الاسئلة :

وفي هذه المرحلة نقوم باجراء جس نبض للطرف الاخر واختبار مدى تفهمهم للاسئلة التي طرحت عليهم للتأكد من ان المعنى المراد ايصاله لهم قد وصلهم فعلا ، بالشكل وفي التوقيت وبالصورة المطلوبة حتى نحصل على الاجابات التي تتضمن المعلومات التي نحتاج اليها .
خاصة ان احيانا تكون الاسئلة ذات طبيعة ايحائية أو مصممة بشكل غير مناسب مما تدفع الطرف الاخر للاجابة عليها بمعلومات وبيانات اخرى غير التي كنا نتوقعها أو نرغب فعلا في الحصول عليها أو التي تعكس حقيقة الموقف التفاوضي أو الجوانب المظلمة من المبادرة التي تقدم بها .

رابعا : الخطوة الرابعة :

تلخيص الموقف التفاوضي :

وهو من أهم التكتيكات الذكية والبارعة حيث ان تلخيص واعادة عرض الموقف التفاوضي بصورة موجزة على الطرف الاخر كفيل بايضاح الجوانب التي لم تكن نعلمها وكان يرغب الطرف الاخر ببذل مزيد من الجهد لتطوير المبادرة بشكل يكون افضل من الشروط التي كانت معروضة عليه من قبل .

خامسا : الخطوة الخامســـة :

----

* اعطاء مزيد من المعلومات :

وفي هذه المرحلة يتعين اعطاء مزيد من المعلومات للطرف الاخر تدور حول امكانية تطوير المبادرة لتصبح أكثر ايجابية أو أكثر فاعلية ومناسبة في اطـــار تعميق وتنمية وتوسيع وتطوير المصلحة المشتركة القائمة بيننا وبين الطـــرف الاخر المتفاوض معه ، على ان لا تكون هذه المعلومات مفرطه في الطموح ، بــل منطقيــة ومعقوله ومقبوله ومناسبة للمرحلة التي تمر بها التفاوض مع هـــذا الطرف .

سادسا : الخطوة السادســة :

----

* ادارة حوار ومناقشة فعاله مع الطرف الاخر بشأن المعلومات الجديدة :

وفي هذه الخطوة يتم ادارة حوار بهدف الوقوف على حقيقة نوايا واتجاهات الطرف الاخر ومدى استعداده للمضي قدما بشأن تطويـر وتنمية المصلحـــــة المشتركة القائمة بيننا وبينه ، ومن ثم مدى مناسبة ما قمنا بعرضه عليه من اقتراحات تطوير المبادرة التي تقدم بها الينا وخاصة في ظل البيانات والمعلومات التي قمنا بتزويده بها حول هذا التطوير .

ومن خلال المناقشة الفعاله مع الطرف الآخر بشـأن المعلومـات الجديـــدة التي تم تزويده بها تستطيع ان تقف على انطباعاته الحقيقية وشعوره الداخلي الصادق واتجاهاته الفكريه وسلوكه المتوقع القيام به في المستقبل ومدى جديتـــه في المضي قدما نحو تطوير المبادره التي تقدم بها ، او الوصول الى اتفـــاق نهائي أو مرحلي بشأنها ، وحدود هذا الاتفاق .

سابعا : المرحلة السابعة :ـ

التعامل بعقلية متفتحة ومستنيرة :ـ

يلزم لنجاح العملية التفاوضية ان يتم التعامل مع المبادرة المقدمة من الطرف الاخر وضع كافة جهوده بعقلية متفتحة مستنيرة تزيل العقبات وتنزع الحواجز وتفك القيود ، والعكس .

ولايعنى هذا بالطبع ان يكون هذا التعامل من جانب واحد فقط ، بل يجب ان يكون متوافرا ومتخذا من كلا الطرفين المتفاوضين حتى يمكنهما التغلب على أى صعوبات قد تواجه عملية التفاوض ، ومن ثم يحل التفاهم المتبادل والودى المشترك لاسبقة وحاسمة وتنمية وتطوير العلاقة أو المصلحة المتفاوض عليها ، ويحل أى خلاف أو تعارض قد يحدث اثناء هذا التطوير أو الانماء ، ويسند القضية التفاوضية .

ثامنا : المرحلة الثامنة :ـ

الموافقة والتضامن المرحلى :ـ

ويستخدم هذا التكتيك مفاعلية كاملة لارساء قاعدة قوية من الصداقة والتضامن والتعاون مع الطرف الاخر ، حيث يشعر هذا الطرف ان قضاياه قد تم تبنيها من جانبنا واننا نتفهم جميع مشاكله ونسعى الى حلها والتغلب على الصعوبات التي تعترض طريق تطوير العلاقة أو المصلحة المشتركة واننا لاندخر جهدا في سبيل انماء هذه المنفعة المتبادلة ، ومن ثم فانه بالمقابل يقوم بمبادلة هذا الجهد الايجابى بجهد ايجابى مثله ان لم يكن يفوقه حول تبنى قضايانا والدفاع عن ارائنا واحتياجاتنا وازالة كافة العقبات التى قد تعترض طريق تنمية هذا العلاقة ، والعمل على تقويتها بصورة أكبر

بل والتنازل من جانبه عن أي مطالب يشعر هو أنها مجحفة أو غير مناسبة أو قد تسبب احراجا أو ضررا غير مباشر لنا أو لمصالحنا حرصا منه على استمرار العلاقات الطيبة معه وعلى المصالح المشتركة التي نجني من ورائها الثمار الطيبة .

تاسعا : المرحلة التاسعة :-

تطوير عناصر الاتفاق لصالحنا :-

وفي هذا التكتيك المرحلي يتم تدريجيا اعادة صياغة وتشكيل عناصر القضية التفاوضية محل الاتفاق التفاوضي وبشروط لصالحنا وبهدوء ودون ازعاج الطرف الاخر وبطريقة غير مباشرة وبخاصة الفقرات ذات الحساسية العالية أو النقاط الرئيسية ذات الاهمية القصوى والتي تعتبر عناصر حاكمة للقضية التفاوضية ومن ثم يتم اعداد صياغة اولية لعناصر الاتفاق التفاوضي والحصول على موافقة الطرف الاخر عليها مع تقليل أهمية نقاط الخلاف أو النقاط التي لم تحسم بعد وارجائها لجلسات تفاوضية يتم عقدها في مناسبات اخرى لاحقة .

عاشرا : المرحلة العاشرة :-

التعبير عن عدم قبول نقاط الخلاف :-

وفي هذه المرحلة يتم مواجهة الطرف الاخر بصورة مباشرة صريحة واظهار انه غير متعاون أو متجاوب رغم كل الذي بذلناه من اجله ومن اجل مصالحه فنحن تبنينا كل مطالبه وكل احتياجاته وكل رغباته وبذلنا كل ما في وسعنا من أجله واستنفذنا كل رصيدنا الذي نملكه سواء لدى الجهة التي اوفدتنا للتفاوض أو من جانب التغاضي عن بعض المحددات والقيود ، ومن ثم فقد آن الاوان للوقوف وقفة مع الطرف الاخر "كصديق" يتم اعادة تقريبه ، وأن عليه "كصديق" أن يبدي حسن نواياه وصدق رغباته ومشاعره بالتنازل عن موقفه

المتعدد بشأن نقاط الخلاف وقبول وجهة نظرنا بشأنها والا تعرضت الصداقة والمصلحة المشتركة التي تربط بيننا وبينه للخطر ولانهاء العلاقة .

حادي عشر :- المرحلة الحادية عشر :-

الوصول الى أرضية مشتركة أو نقطة التقاء مشتركة حول نقاط الخلاف :-

---

نتيجة للضغط التفاوضي الذي مارسناه بذكاء على الطرف الاخر في المرحلة السابقة . فان هذا الطرف سوف يبدي مرونة أكثر وتنازلا أكبر ومن ثم يكون لديه استعداد لتقبل أي حل يتقارب بين وجهتي النظر حتى تتحقق المصلحة المشتركة أو المنفعة المتبادلة بين الطرفين . ومن ثم يحاول أن يقترب الى وجهة نظرنا بشكل كبير . الا انه تظل هناك فجوة بين ما هو على استعداد للتنازل عنه ، وبين ما نحن نطالب به خاصة في بعض الامور التي يرى اهميتها وحيويتها بالنسبة له .

ثاني عشر : المرحلة الثانية عشرة :-

توضيح حدود السلطة المخولة لك للتفاوض مع الطرف الاخر :-

وهو من أهم التكتيكات الذكية التي تستخدم قبل الوصول الى الاتفاقيات أو مسودات شبه نهائيه ، حيث يتم توضيح حدود السلطة (الفعلية أو الوهمية) التي خولت لنا التفاوض مع الطرف الاخر والتي بالطبع لاتتفق مع النتائج التي تم التوصل اليها ومن ثم فان من المناسب ان يقوم الطرف الاخر بالتوافق مع هذه الحدود حتى يتم التوقيع على العقد ، والا ضاعت الصفقة كلها بما فيها المزايا والمنافع التي ستعود عليه ، وبصفة خاصة اذا كان من المحتمل ان ياتي المستقبل بمفاوضين لايعرفهم ويكونوا أكثر تشددا وتعنتا ،

ومن ثم فانه للحفاظ على مداقته بفريق التفاوض الحالي عليه ان لا يحرجهم مع رؤسائهم ويقوم بالتنازل عن بعض مطالبه أو التخفيف من تشدده ليتوافق مع حدود صلاحياتهم وسلطاتهم المخوله اليهم .

ثالث عشر : المرحلة الثالثة عشرة :

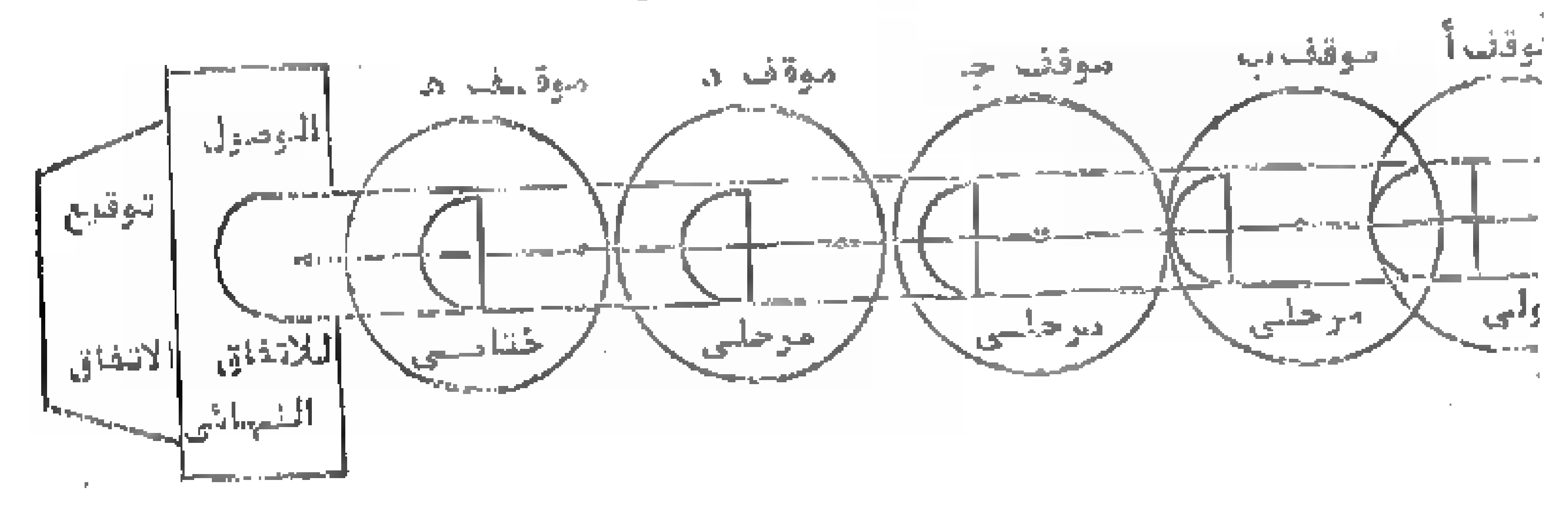
لوصول الى تسوية مبدئية :

وفي هذه المرحلة يتم تجميع كافة العناصر التي لازالت معلقة ولم يتم حسمها حتى الان ووضعها في بوتقة واحدة من اجل الوصول الى تسوية شاملة ومتكاملة بشأنها من جديد .

لحقيقة ان هذه التكتيكات المتتابعة هي محاولة ذكية لتحسين الموقف التفاوضي وكسب النقاط التفاوضية ليصبح نصر جديد يتم تحقيقه مع كل مرحلة من مراحل التفاوض كما يبينها الشكل التالي .

شكل

التتابع الذكي للمواقف التفاوضيــة



ومن هذا الشكل يتبين لنا كيفية التعامل بذكاء مع كل موقف تفاوضي متراكم بحيث نصل من الموقف الاول المبدئي الذي بدأنا به التفاوض الى سلسلة من المواقف التفاوضية المرحلية التي يتم كسبها بهدوء وبشكل متتابع وبعملية تراكمية يتم خلالها تحسين عناصر الموقف التفاوضي لصالحنا والبناء عليها والانتقال منها الى الموقف النهائي الذي نراه أكثر المواقف مناسبة واصلح للوصول الى اتفاق نهائي ثم توقيعه .

رابع عشر : المرحلة الرابعة عشرة :

القيام بمبادرة ذكية لانهاء الامور المعلقة :

وحقيقة الامر ان هذه المبادرة الذكية ما هي الا ارتضاء للنتيجة الرائعة التي تم التوصل اليها ، ومن ثم فان اعلاننا مبادرة من جانبنا نتنازل خلالها عن عناصر الخلاف المتبقية ، والتي لا سبيل للتفاوض بشأنها نظهرنا بمظهر المتعاون الحريص على استمرار العلاقة والمصلحة المتبادلة والتي يمكن استخدامها كورقة رابحة في المفاوضات القادمة في المراحل القادمة لانماء هذه العلاقة وتطوير هذه المصلحة .

خامس عشر : المرحلة الخامسة عشرة :

توقيع الاتفاق النهائي :

وفي هذه المرحلة يتم اعداد وكتابة العقد أو الاتفاق بشكله النهائي وتحديد مراسم الاحتفال بتوقيعه ثم توقيعه واعلانه وفقا للمراسم المتفق عليها والمضي قدما في الخطوات التنفيذية لما تم التوصل اليه في هذا الاتفاق .

ثانياً : التعامل التكتيكي السلبي لاجهاض ووأد مبادرة تفاوضية تقدم بها الخصم وكانت غير مناسبة ٠

كثيراً ما يواجه المفاوض مواقف تفاوضية غير مناسبة أوجدها الطرف الاخر ويستهدف من ورائها اهدار اتفاق سبق ان توصلنا اليه أو تغيير وضع متميز حصلنا عليه بالتفاوض من قبل ، أو يرغب في انتهاز ظروف حرجة لاستيلاء ارادته واستنزاف مواردنا أو الحد من قدرتنا على الحركة أو وضعها في الاطار الذي يخدم مصالحه ولا تخدم مصالحنا الحيوية ٠

ومن ثم فاننا وفقاً لهذه الظروف الحرجة أو الموقف التفاوضي غير المناسب لا نستطيع رفض المبادرة التي تقدم بها الخصم ، والا واجهنا موقفاً أكثر احراجاً وصعوبة يجني من ورائه الخصم مكاسب ضخمة ولا نجني نحن الا الخسائر المعنوية والمادية احياناً معبراً عنها بفقد الارضية التفاوضية التي نرتكز عليها في احتفاظنا بمصالحنا التي يسعى الطرف الاخر للحد منها ٠

ومن ثم فانه من المناسب التعامل مع هذه المبادرة بقدر مناسب من الدهاء والمكر لتضييع الفرصة على الطرف الاخر لاحراز أي نصر تفاوضي سواء في شكله السلبي برفض التفاوض معه ، أو بشكله الايجابي بتمكنه من اجبارنا على الجلوس الى مائدة التفاوض دون استعداد أو دون أن تتوفر لنا عوامل النصر عليه ٠

ويستخدم في ذلك مجموعة من التكتيكات المتتابعة مرحلياً وبذكاء بهدف الاجهاض ووأد المبادرة التفاوضية غير المناسبة التي تقدم بها الطرف الاخر وعلى النحو التالي :-

أولا : المرحلة الأولى ـــ تقدم الخصم بمبادرة جديدة :ـ

وفي هذه المرحلة يقوم الطرف الآخر بانتهاز الظروف غير المناسبة التي نحن فيها وطرح مبادرة ذكية ذات واجهة ومردود براق وذات طابع اعلامي ضاغط لمحاولة دون امكانية رفضها من جانبنا .

وفي هذه المرحلة يتعين القيام بتشخيص دقيق لكافة عناصر الموقف التفاوضي الذي نحن فيه والمحددات والقيود التي تحول دون رفضنا للمبادرة ، وحجم التكلفة والعائد الناتج عن البديلين التاليين :ـ

البديل الأول :ـ

رفض المبادرة واعلان عدم مناسبتها ومهاجمة الطرف الآخر بشدة وقوة .

البديل الثاني :ـ

قبول المبادرة جزئيا أو كليا بشكل مبدئي في الوقت الراهن تمهيدا لاجهاضها والقضاء عليها مستقبلا .

فاذا كان البديل الثاني هو انسب البدائل وأكثرها ملائمة للموقف التفاوضي الذي نعيش فيه فانه يتم التعامل مع هذه المبادرة بالخطوات التالية .

ثانيا : المرحلة الثانية .. تجاهل المبادرة :ـ

وهذا التكتيك بالغ الذكاء ، حيث ان اهدافه ذات شقين هما :

- **كسب مزيد من الوقت للدراسة ووضع خطة للقضاء على هذه المبادرة غير المناسبة .**
- **دفع الخصم والطرف الآخر الى بذل مزيد من الجهد والوقت والتكلفة** لزيادة عناصر الضغط التفاوضي الخاص بهذه المبادرة والاعلان وتوضيح بعض جوانبها والحديث عنها بشكل مستمر مما يدفع بمزيد من المهتمين الى دائرة مجتمع العملية والقضية التفاوضية .

وبتحقيق هذين الهدفين يصبح الموقف مناسبا للانتقال للمرحلة التالية :

ثالثا : المرحلة الثالثة : تغيير الاتجاه التجاهلي وتحويله الى اتجاه معرفي ايجابي باعلان قبولنا الجزئي أو الكلي للمبادرة كأساس مبدئي أولي لبدء عملية التفاوض :

وفي هذا التكتيك المرحلي يتم استخدام اشد أساليب المكر والخداع والدهاء حيث نظهر عكس ما نبطن أو ما نخفيه ، فيتم اظهار تجاوبنا الكامل أو تجاوبنا الحذر المتردد وفقا لما تمليه اعتبارات الموقف التفاوضي وعناصره ، وفي هذه المرحلة يتم اعلان "اننا نقوم بدراسة هذه المبادرة ونحن نتفهم دوافع الطرف الآخر في التقدم بها ، واننا لا نتردد في انتهاز أي فرصة تكون مناسبة للتفاوض من اجل الصالح العام ."

"ومن ثم وعلى الرغم من ان هذه المبادرة تحتوي على بنود غير واضحة وجوانب غامضة ، ولايرجى منها خيرا الا اننا على استعداد لبحثها والتفاوض بشأنها في ميعاد يتم الاتفاق عليه ، واننا على استعداد لارسال وفد من جانبنا أو استقبال وفد من جانبهم للتباحث بشكل مبدئي حول هذه المبادرة لاستيفاء بعض المعلومات عنها واستكمال عناصر الموقف ، وبيانات عن الجوانب الغامضة فيها ."

ومن ثم فان هذا الاعلان لايشكل أي التزام من جانبنا بالتفاوض ، بل هو مجرد اجراء شكلي روتيني لاستيفاء بيانات ومعلومات عن هذه المبادرة وتضييع الوقت ووضع العراقيل حول اختيار اعضاء فريق التفاوض ومواعيد سفرهم وحجز الطيران وتنظيم حفلات استقبالهم في الخارج واعداد مكان المقابلات ، وسواء بعد لقاء رجال الاعلام وبعد ان يتم كل هذا يتم تجميع المعلومات المطلوبة ويعود الوفد بهذه المعلومات لتدارسها ويصبح الموقف مناسبا للانتقال الى المرحلة التالية .

رابعا : المرحلة الرابعة : طلب التأجيل لاستيفاء الدراسات :

ووفقا لهذه المرحلة يتم طلب التأجيل لموعد عقد اجتماعات تحديد برنامج التفاوض أو وضع اجندة المفاوضات عما كان مقررا الاتفاق عليه من قبل حيث يتم التذرع بالمعلومات الجديدة التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة والتي تحتاج الى بذل مزيد من الجهد لدراسة كافة جوانبها وابعادها والذي يشكل حق طبيعي منطقي لنا ، حتى نجلس الى مائدة التفاوض بفاعلية .

ومن ثم يتم استخدام المعلومات التي توصلنا اليها من الطرف الاخر ضده وازعاجه بها باعتباره كلما كان حريصا على اجبارنا على التفاوض كلما اعطى لنا المزيد من المعلومات التفصيلية التي تحتاج الى مزيد من الوقت والدراسة واستكمال البيانات الفرعية المكونة لها خاصة انها من الضخامة والتعدد والتشابك ما يستلزم معها مزيد من الوقت لدراستها والوقوف عليها ، ومن ثم يكون المناخ والمجال مناسبا للانتقال للخطوة أو التكتيك التفاوضي المرحلي التالي :

خامسا : المرحلة الخامسة ... التجزئة والتحجيم :

ويستخدم هذا التكتيك لتفتيت الجهد التفاوضي الخاص بالطرف الاخر أو افقاده معناه وزيادة اعبائه وتكلفته وتضييع الفرصة المواتية عليه لكسب المعركة التفاوضية ، حيث يتم في هذه المرحلة تجزئة القضية التفاوضية الى عناصر واجزاء ، وتصنيف وتشخيص مقدار كل جزء منها ، وترتيبها وفقا لاهميتها واختيار اقلها اهمية والتي تصل الى حد الشكليات وتضخيمها والنفخ فيها بأبواق الدعاية والاعلام لتصويرها على انها هي محور القضية التفاوضية

وان العمل التفاوضي وانه يلزم البدء بها ، وانه لا أهمية في الوقت الراهن لتناول الاجزاء الاخرى التي يتعين ارجاء بحثها الى ما بعد الانتهاء من التفاوض على هذا الجزء .

ولقد استخدمت بعض شركات استخراج البترول متعددة الجنسية هذا التكتيك التفاوضي في مفاوضاتها مع الدول النامية التي تستخرج من أراضيها البترول بهدف استمرار امتيازاتها على ما هي عليه لأطول فترة ممكنة ، خاصة اذا كانت تواجه حكومات ثورية مثالية استولت على الحكم حديثا بعد انقلاب عسكري وتحت تأثير الحماسة الثورية تطالب برفع نسبة المساهمة الوطنية أو حقوق الدولة في بترولها المستخرج وادارة هذا الاستخراج بشكل علمي سليم يؤمن مصالح الدولة .

ومن ثم تقوم هذه الشركات بتجزئة القضية التفاوضية بعد ان تبدي تفهما كاملا ولكنها تضع العراقيل امام الاستجابة لها حيث ان هذه العملية تتطلب توافر عدد مناسب من أصحاب الكفاءة الادارية والوظيفية من ابناء الدولة وخاصة في مجال ادارة البترول ، وهو ما يحتاج الى عملية اعداد وتعليم تستغرق عدد من السنوات وان الشركة لا تمانع في تسليمهم العمل بعد ذلك ، وانها لحسن نواياها تعلن استعدادها لتدريب وتعليم أي عدد تراه الدولة مناسبا لدى مراكزها التدريبية في الخارج ، كما أنها على استعداد لتمويل البعثات التعليمية لعدد معين من ابناء الدولة لتلقي علوم الادارة حتى يستطيعون ممارسة ومباشرة العمل الاداري في هذا النشاط الخطير .

ومن ثم يصبح التفاوض محوره هو عدد الافراد الذين سيتم تدريبهم وتأهيلهم في الخارج للقيام بهذا العمل ، وبعد جهد جهيد ومفاوضات مضنية توافق الشركة على طلبات الدولة وتقوم بارسال هؤلاء الافراد للخارج لدى مراكزها التدريبية المنتشرة للحصول على المهارات الادارية المطلوبة والتي تستغرق عدة سنوات وخلال هذه الفترة تستطيع شركة البترول تحقيق الآتي :

(أ) استنزاف آبار البترول بمعدلات كبيرة دون أي اعتبار لاقتصاديات الاستخراج او للمعدلات الامنية للمصادر البترولية التي لا يتعين تجاوزها .

(ب) استيعاب هؤلاء الافراد الذين ارسلوا للتدريب واعدادهم بشكل معين لا تؤهلهم للقيام بالعمل المطلوب ، مع ربطهم بمصالح الشركة واستمرارها في الحصول ليس فقط على الامتيازات القائمة ، بل أيضا على امتيازات جديدة والتي عن طريقها يضمنون الحصول على :

* مرتبات ضخمة (نسبيا) تفوق الذي يحصل عليه غيرهم من [illegible] الوطنيين الذين يعملون في شركات أخرى .

* امتيازات مادية ومعنوية أخرى تجعل منهم طبقة مترفعة عن باقي [illegible] المجتمع [illegible] أو [illegible] من [illegible] الوطني [illegible] مصالح الشركة [illegible] .

(جـ) اختراق الحكومة [illegible]
[illegible]
[illegible] الشركات .

(د) [illegible] الشركات [illegible]
[illegible]
[illegible]

[illegible]
[illegible]
[illegible]

سادسا - المرحلة السادسة : التهديد والوعيد :-

وفي هذه المرحلة يتم تحليل الطرف الآخر بشكل أكثر عمقا ولا وبعد فقط الوقوف على مدى قوته وسيطرته على مقدراته وعواطفه ، ومدى اصراره وتمسكه بالمبادرة التي اطلقها ، ونتائج ذلك في تقييم نقاط ضعف هذا الطرف في اصدار تلك المبادرة غير المناسبة .

فاذا ما كان هذا الطرف تم اختراقه والسيطرة على بعض العناصر داخل اجهزته ، أو وحدة قوته التفاوضية عن طريق كسر وحدة فريقه التفاوضي وتشعيب اراء مفاوضيه واصطناع الخلافات بينهم ، مع ايجاد قوة ضغط داخل فريقه التفاوضي وبين مستشاريه تقتضي وجهة نظرنا وتدافع عن مطالبنا باعتبارها الاكثر عدلا ومنطقية ، وأنه عن طريق تحقيقها واستمرارها يمكن جني المكاسب والمنافع طويلة الاجل ، وان الاصرار والتشدد سوف يؤدي الى نسف هذه المكاسب والمنافع وان عظمة المبادرة كانت تعرف بغير محسوب النتائج ، وانه من الافضل التراجع عنها تدريجيا .

وفي ظل هذه الاوضاع يتم استخدام تكنيك التهديد والوعيد حيث يعمل عن طريق هذا التكتيك افشال المبادرة التفاوضية مع استخدام جماعات الضغط الداخلية والخارجية على الطرف الاخر .

ويفضل ان يكون التهديد متعلقا بجزء محدد من أجزاء القضية التفاوضية وليس بكل القضية التفاوضية بجميع اجزائها وعناصرها ، ويتعين ان يكون هذا الجزء حاكما لبقية الاجزاء ، بحيث اذا تم الموافقة على قيام الطرف الاخر بالتغاضي عنه أو حذفه ، يحدث انهيار كامل للمبادرة التفاوضية التي تقدم بها .

أما اذا اجبر الطرف الاخر على رأيه فانه يتم الانتقال الى الخطوة التالية :-

سابعا : المرحلة السابعة ـ الهجوم العنيف :ـ

وفي هذه المرحلة يتم تكثيف الضغط الهجومي وصب على الطرف الاخر واظهاره بمظهر المخادع ، والمناور ، وغير المتجاوب ، وغير العادل وانه يتعمد الظلم الابتزازي ، مستغل للظروف ، وانه غير متحضر وانه بهذا التشدد والتعسف غير المنطقي والتحجر في التفاوض ، يفوت كل المنافع والمصالح المستقبلية في سبيل مكسب أو نفع وقتي محدود يحصل عليه في الحاضر القريب ، وأن هذا يثبت للجميع مقدار قصر النظر الشديد لدى هذا الطرف ، وعدم حكمته ، وعدم رشادته ، وعدم وعيه ، وعدم ادراكه ومن ثم فقد آن الاوان لمواجهته بهذا كله بطريقة مباشرة عن طريق التكتيك المرحلي التالي :ـ

ثامنا : المرحلة الثامنة ـ المواجهة المباشرة السافرة :ـ

حيث يتم الدعوة لتحديد موعد لقاء للقمة أو على أعلى مستوى بين الطرفين المتفاوضين بغية تحديد أوجه الخلافات ومعالجة الاسباب التي ادت الى هذا التوتر المتصاعد ، ومعالجة هذا التوتر والتغلب على الصعوبات .

فاذا استجاب الطرف الاخر لهذه الدعوة ، والتي سيجد فيها منفذا للتغلب على الموقف المتوتر والحرج الضاغط الذي ادخلناه فيه ، ومن ثم يتوجه لهذا اللقاء أكبر مستوى اداري أو اعلى مستوى من مستويات التفاوض ومن ثم يكون مخولا بكل السلطات التي تمكنه من البت السريع ، ودون الرجوع لاى فرد ، ومن ثم يسهل اقناعه بالتنازل عن المبادرة ، أو ارجائها وتأجيلها الى آجل غير مسمى ، ووضع مبادرة جديدة تكون مناسبة لنا ولمصالحنا ويتم ذلك عن طريق [illegible] مستوى اداري وحصر أو حقيقي يرتاح اليه الطرف الاخر نفسي

على ان يكون هذا المستوى منزوع السلطات تماما حتى لايقر أو يوافق على أي شيء يتصل بالمبادرة غير المناسبة التي تقدم بها الطرف الآخر ، وأن السلطة المخولة اليه تتحدد فقط في التفاوض حول تجميد أو الغاء المبادرة . فاذا لم يمكن قبول تعديلها وتحويلها الى مبادرة جديدة أكثر مناسبة لمصالحنا وفقا للاطار الذي تم وضعه لهذه المصالح القائمة .

فاذا لم يكن من المستطاع تحقيق هذا كله عن طريق هذا الرئيس الحقيقي أو الوهمي فانه يتم تغييره واحلال آخر محله بعدة طرق هي :-

أ - الادعاء بمرض فجائي أو ازمة صحية طارئة المت برئيس الفريق .

ب - الادعاء بحدوث ظروف اجتماعية أو عائلية المت بعائلة رئيس الفريق وانه يتحتم تواجده وسط عائلته في هذه الظروف القاسية .

ج - الادعاء بان رئيس الفريق قد تم ترقيته ونقله الى مراكز اخرى لاعلاقة لها بالتفاوض الحالي .

د - الادعاء بان رئيس الفريق قد تجاوز صلاحيات المخولة اليه نتيجة للصداقة التي تربطه برئيس الفريق الاخر ، أو الادعاء بفشل رئيس الفريق في تحقيق أي تقدم رغم صداقته وعلاقته الطيبه بالفريق الاخر ورئيسه .

ومن ثم يتم استبدال هذا الرئيس ، برئيس أكثر تشددا يقوم بدوره في كشف وتعرية ومهاجمة الطرف الاخر ورئيسه بشكل سافر ومباشر والضغط عليه بشدة للتنازل عن هذه المبادرة أو تعديلها أو تجميدها ، فاذا لم نستطع ذلك يتم الانتقال الى التكتيك المرحلي التالي :-

تاسعا : المرحلة التاسعة - وضع العراقيل والقيود والمحددات والحواجز في سبيل اتمام العملية التفاوضية :-

وفي هذه المرحلة نجد أنفسنا امام ضغوط شديدة يمارسها الطرف الاخر لاتمام العملية التفاوضية على اساس مبادىء المبادرة غير المناسبة التي تقدم بها منتهزا فرصة سيادة ظروف غير مواتيه وغير مناسبة بالنسبة لنا .

ومن ثم يتم استخدام التكتيكات المرحلية لوضع العراقيل والقيود والمحددات والحواجز للحيلولة دون جلوسنا بسرعة الى مائدة التفاوض واستخدام اسلوب كسب الوقت لعل الزمن يقوم بدوره فى تحسين الوضع لصالحنا . ومن أهم الادوات التفاوضية التى تستخدم فى ذلك ما يلى :-

أ — العراقيل البشرية والاعتذار بعدم توفر العدد المناسب والكافى من المتخصصين بدراسة وتحليل ابعاد المبادرة التفاوضية والقيام بعملية التفاوض بسرعة أو وفقا لما يتوافق مع السرعة التى يطالب بها الطرف الاخر .

ب — قيود جغرافية تتصل باعتبارات المكان الملائم للقيام بعملية التفاوض . حيث يتم اثارة العراقيل حول صلاحية أى مكان يقترحه الطرف الاخر للتفاوض فيه للدرجة التى يطالبنا معها باختيار مكان التفاوض . فيتم اختيار مكان مرهق جدا لاعضاء فريقه التفاوضى ، ويتم طلب مهلة لاعداده وتجهيزه ليصلح للتفاوض .

ج — استخدام اجندة المفاوضات كأحد أكثر الاساليب خطورة وأهمية لتقويض أى مبادرة تفاوضية ، عن طريق الاتى :-

- تحديد مواعيد متأخرة لبحث وضع الاجندة .
- اثارة العقبات حول اسم الاجندة التفاوضية .
- اثارة العقبات حول محتويات اجندة التفاوض .
- اثارة العقبات حول ترتيب اجندة التفاوض .
- اثارة العقبات حول جلسات التفاوض .
- اثارة العقبات حول تحديد الجلسة الافتتاحية ومراسمها ومن أول المتحدثين والوقت المخصص لكل طرف ، واجهزة الاتصال ، وعدد رجال الاعلام ، وحضور بعض الشخصيات .... الخ .

د ـ استخدام الاعباء المادية والتكاليف الخاصة بالاقامة والاعاشة والانتقالات والاتصالات ، ومن يتحملها ويقوم بها ، فضلا عن التجهيزات الامنية الخاصة كأسلوب ضاغط لاستنزاف الطرف الاخر واجباره على ايقاف التفاوض من جانبه لان خسائره المادية المستمرة اصبحت تفوق أي عائد سوف يحصل عليه مستقبلا ، خاصة وأن هذا العائد الذي يطمع في الحصول عليه أمر غير مؤكد ، بل يرتهن بمدى قبولنا وتسليمنا بوجهة نظره .

فاذا لم يستجب الطرف الاخر لهذا كله ، فاننا ننتقل الى الخطوة التالية :ـ

عاشر : المرحلة العاشرة ـ السخرية والاستهزاء :ـ

وهذا التكتيك من أكثر التكتيكات خطورة ويحتاج استخدامه الى فن ومهارة عالية حتى لاياتي بنتيجة عكسية . ويزداد معها الطرف الاخر عنادا ومكابرة واصرارا على تحقيق ما يصبوا اليه مستغلا الظروف غير المواتية التي نمر بها ، ومن ثم قد ينجح في ذلك باستخدام الضغوط التفاوضية المختلفة .

وعلى هذا فانه يجب دراسة الموقف التفاوضي للطرف الاخر بدقة ، لمعرفة مدى مناسبة استخدام هذا التكتيك وتوقيته الذي يتعين استخدامه فيه لاغضابه واجباره على الانسحاب من المفاوضات ، أو اثارته للدرجة التي تجعله لايعي ماذا يفعل ، وماذا يقول ، أو يقدم على بعض الحماقات التي تقلل من امتيازاته .... الخ ، وفي نفس الوقت تؤدي الى ارجاء جلسات التفاوض الى ابعد وقت ممكن .

ويفضل في كل الأحوال أن يكون الانسحاب مقصوداً على [illegible] وأوضاع ولا يجب أن يتخذ السبب الانسحابي أو الانفرادي الذي لا يترك [illegible] الفرصة لتلك أي مواصلة تأثير إيجابية في تحديد العلاقة القائمة، مثل إصراره [illegible] على الانتقام المستقبلي ووضع الخطط لتحقيق ذلك .

فإذا لم يستطع هذا التكتيك تحقيق أهدافه يمكننا الانتقال إلى التكتيك الموالي التالي :

حادي عشر : المرحلة الحادية عشرة : التشكيك والتهديد :

ويستخدم هذا التكتيك بذكاء لإخفاء جو من الشكوك وعدم الثقة في نوايا الطرف الآخر، واستغلال بعض التصرفات التي قام بها في الماضي البعيد والقريب للتدليل على ذلك والتهديد والتنكيل به، وأنه مهما بذل معه من جهد ومهما يتم التوصل معه من اتفاقيات فإنه لا يحترم تعهداته وأنه غير حريص على الوفاء بالتزاماته، وأنه يصعب التنبؤ بسلوكه المستقبلي حتى ولو تم التسليم له بما يريده رغم عدم عدالته وعدم مشروعيته .

ومن ثم فإننا رغم حرصنا على التفاوض معه، إلا أننا لا نرى مبرراً للتفاوض معه في الوقت الحاضر لأنه يرى إطالة المدة لا يلتزم بنتائج هذا التفاوض . ولا نستطيع أن نركن أو نطمئن أو نتأكد من صدق نواياه، إلا إذا كان هناك تعهدات كافلة وضامنون له يضمنون قيامه بأداء التزاماته التي تعهد بها أو التي سوف تسفر عنها عملية التفاوض مستقبلاً، ويجب أن يتوفر في هؤلاء الضامنين شروطاً معينة نقوم بتحديدها أو يتم موافقتنا عليهم في إطار الشروط الضرورية التي يصعب توافرها في إطار مؤيد به، مما يدفعه إلى البحث عن طرف محايد أو الاستعانة بأحد الأطراف التي تؤيدنا دون أن يعرف هو ذلك مما يهيئ المجال للانتقال للخطوة التالية :

ثاني عشر : المرحلة الثانية عشرة . . التناول غير المباشر :-

وفي هذه المرحلة يتم تناول المبادرة التفاوضية المجزئة والمناورة بشكل غير مباشر وعن طريق تدخل ذاتي وصريح من جانب الطرف الثالث الذي تم ادخاله في القضية كحكم بيننا وبين الطرف الآخر ، أو كشاهد ، أو كشريك وبصفة خاصة اذا ما كان هذا الطرف الثالث متواطئا معنا ، وتم ادخاله كطرف في القضية بناء على طلب أو على موافقة ورغبة الطرف الثاني الذي نتفاوض معه ، ومن خلال هذا التناول يتم " تهميش " القضية التفاوضية بجعل عناصرها الاساسية هامشية لا قيمة لها ، وجعل " العناصر الهامشيــة " هي لب التفاوض ومحوره الاساسي بحيث ان أي نتائج يتم التوصل اليها ، أن تم التوصل الى نتائج ، لاتؤثر بقليل أو كثير على المصلحة القائمة التي نسعى الى استمرار حيازتنا لها وتمتعنا بها ، وفي الوقت نفسه يتم استخدام العملية التفاوضية وجلساتها كوسيلة لتضييع الوقت والجهد وزيادة التكلفة بالنسبة للطرف الاخر واحراجه ووضعه في مآزق يصعب الخروج منه ، ويتكون هذا المأزق من العناصر الاتية :-

العنصر الأول :-

الاجزاء الهامشية التي لا قيمة لها والتي اصبحت محور التفاوض والتي انغمس فيها بعد ان تم استدراجه الى مصيدتها وأدمنها ولم يستطع الخروج منها ، بعد ان شكل هذا النجاح فيها كل اماniه واعظم مطالبه .

العنصر الثاني :-

التكاليف الباهظة التي تكبدها في جلسات التفاوض وفي دفع اجور ومرتبات واتعاب المستشارين والخبراء والمتخصصين واعضاء فريق التفاوض ، ومصاريف السفر وبدلات الانتقال والاقامة لاعضاء فريق التفاوض .

العنصر الثالث :ـ

طول الوقت الذي لازالت تستغرقه عملية التفاوض منذ الاعلان عن بدء جلساتها ، وعدم التوصل الى نتيجة فعالة وحاسمة حول القضية التفاوضية فضلا عن ميوعته وعدم تحقيق الاهداف التي سبق اعلانها عند بدء جلسات التفاوض .

العنصر الرابع :ـ

تعاظم الجهد البشري وغير البشري المبذول في ملاحقة التفتيت ، والتجزئة ، والبعثرة ، والتعدد ، والتباعد الخاص بعناصر ومكونات القضية التفاوضية ، لتصبح الالمام والاحاطة بها في حد ذاته مشكلة صعبة للطرف الاخر .

إن هذه العناصر تجعل الطرف الاخر مسلوب الارادة ، محدود الفاعلية ، ومن ثم يتم اثارة الجدل حوله ، وحول مدى ملاحيته ، واصدار الحكم على فشله من جانب المحيطين به ، وبالتالي يسهل عزله والقضاء عليه ، أو تغيير بطرف اخر أكثر تعاونا وأقل تشددا منه ، فاذا لم يستطيع تحقيق ذلك ننتقل الى الخطوة التالية :ـ

ثالث عشر : المرحلة الثالثة عشرة ـ الادعاء بالانخداع :ـ

[illegible] من أشهر التكتيكات والمراحل شديدة الخطورة [illegible] تشويش بنيان العملية التفاوضية لاطول فترة ممكنة ، ان لم يكن الى الا[illegible] ويتم استخدام هذا التكنيك لهدم جدار الثقة التي يجب ان تسود [illegible] التفاوض واتخاصيها ، ومن ثم اظهار الطرف الاخر بانه مخادع ، مراوغ ، كذاب .

منافق ، وصولي ، ماكر ، شديد الخبث ، لايمكن الاركان الى جانبه ، ولايمكن سبر أغواره ، وانه لايرغب حقيقة في التوصل بالمفاوضات الى حل للنزاع ، أو لتعظيم المنافع المشتركة . بل انه يرغب في الاستحواذ على كافة المكاسب وعلى كافة المنافع دون ان يترك لنا شيء ، وانه قد حاك المؤامرات ودبر الاكاذيب من اجل ذلك .

ومن ثم فانه قد خدعنا ، واننا لانستطيع المضي قدما مع هذا الطرف المخادع الذي خدعنا ولم يلتزم بما اتفق ومما تم الاتفاق عليه وانه كان يدبر المكائد ويحيك الدسائس ، وينسج المؤامرات من اجل تقويض بنيان العمل التفاوضي . وانه بتشدده واصراره وتمسكه الشديد ، وتعنيده الاعمى بحث وتناول المبادرة غير المناسبة ما هو الا ستار يختفي وراءه وجهه القبيح ، ونواياه الهمجية غير المتحضرة . واننا اذ نستهدف التعايش السلمي وجني المكاسب والمصالح المشتركة بيننا وبينه . فان عليه ان يتخلى عن اطماعه غير العادلة وغير المقبولة حتى يمكن لنا الاستمرار في العملية التفاوضية ... ومن ثم يصبح المجال مهيئا للخطوة التالية ..

رابع عشر : المرحلة الرابعة عشرة ـ التجاوب مرة اخرى :ـ

والهدف من هذه المرحلة هو امتصاص الغضب ورد الفعل الخاص بالطرف الاخر نتيجة لما تعرض له في المرحلة الثالثة عشر ، وفي الوقت نفسه حرمانه من الانتقام والقيام بأي حملة مضاده يزمع القيام بها للدفاع عن نفسه أو لتشويه صورتنا لدى مؤيدينا .

ومن ثم فانه تحت تأثير عملية التجاوب معه يجد نفسه مرغما على عدم قيام بهذه الحملات المضاده ، أو على الدفاع عن نفسه ، ومن ثم تلتصق به الصفات التي ذكرناها عليه ولايملك وسيلة معها لتغييرها خاصة وانه لم يحاول حتى الدفاع عن نفسه فيها .

والتجاوب مرة اخرى مع هذا الطرف هو تجاوب ايضا هامشي والذي كان يأخذ الشكل الجاد والحريص على الوصول الى حل النزاع أو حسم المواقف التفاوضية ، واثناء اعادة التفاوض يتم اعلان ان المبادرة قد تقادمت وانها اصبحت غير مناسبة ، وغير صالحة كأساس للتفاوض بعد ان تغيرت الظروف والاوضاع ، واستجدت ظروف واوضاع جديدة تستدعي تعديل المبادرة ، أو وضع اساس جديد للتفاوض يتم الاعلان عنه وتحديده ليتناسب مع الظروف الجديدة ومن ثم فاننا نسعى جاهدين لاقناع الطرف الاخر بالتقدم بالمبادرة الجديدة .

وفي هذه المرحلة يقوم الطرف الاخر باعادة طرح مبادرته الجديدة وهو يعني ضمنيا اعترافه بفشله وعدم نجاحه في جهوده التفاوضية السابقة ، وعدم مناسبة تلك المبادرة واحتوائها على اوضاع ظالمة غير مقبولة وهو مايزيد موقفنا قوة وصلابة .

وفي المبادرة الجديدة قد نواجه احد احتمالين هما :-

أ - تقدم الطرف الاخر بمبادرة مناسبة ويمكن تطويرها لتصبح أكثر مناسبة لرغباتنا واحتياجاتنا ومصالحنا وفي هذه الحالة يتم التفاوض معه باستخدام البديل الاول السابق ايضاحه .

ب - التقدم بمبادرة غير مناسبة تتضمن نفس المطالب غير المناسبة وأن كانت تتخفى في ثوب جديد من الالفاظ المختارة بدقة والعبارات المنمقة التي قد توحي بتغيير محتوى ومضمون المبادرة في حين لم يصب التغيير الا الشكل والعبارات ، وفي هذه الحالة يتم التفاوض مع الطرف المتعنت بالخطوة التاليه :-

خامس عشر : المرحلة الخامسة عشرة ـ اعادة التفاوض من جديد :

وفي هذه المرحلة يتم التفاوض مع الطرف الآخر ولكن ليس بهدف الوصول الى نتيجة معه ، ولكن لتضييع الوقت والجهد وزيادة استنزافه ولكن بصورة اشد وأذكى ، بعد ان ثبت لنا انه غير قادر على اتخاذ خطوة وأنه لا يزال يتشبث بأصول ومطالب مبادرته السابقة ، وانه لم يستفد من الدروس التي مر بها ، ولم يتأثر بالجهود التي مارسناها ضده .

ومن هنا فان علينا تكثيف الجهد التفاوضي معه بشكل يعطي انطباعا تاما اننا جادين وعازمين على التوصل الى نتائج حاسمة عن طريق الآتي :

أ ـ تحديد اجندة حافلة للتفاوض تضم كافة عناصر المبادرة التفاوضية التي تقدم بها بعد تجزئتها وتفتيتها الى اجزاء وعناصر شديدة التفريع وتحديد جلسات كاملة لكل عنصر منها .

ب ـ تحديد جلسات التفاوض وتكثيفها بشكل متقارب ومتواصل والاصرار على حسم كل جزئية من جزئيات التفاوض داخل كل جلسة ، فاذا لم يتم حسمها أو التوصل الى حل فيها يتم الانتقال للجلسة التالية وابقاء الجزء السابق دون حسم الى جلسات اخرى تحدد فيما بعد أو ارجائها الى أجل غير مسمى .

ج ـ تجهيز فريق عمل تفاوضي متناوب يقوم بالتناوب بالتفاوض مع الخصم أو الطرف الآخر بشكل يجعل من عملية التفاوض عملية مستمرة مرهقة للطرف الآخر الذي لم يعد نفسه لهذا الاجهاد الشديد والارهاق العقلي خاصة بعد ان تم استخدام هذا الفريق لدينا لحرمانه من فرصة اعداد فريق آخر يتناوب معه الجلسات التفاوضيه .

د ـ الضغط على فريق التفاوض الآخر بالتصريحات الاعلاميه المنتقاه التي تظهر خوفهم وترددهم وعدم كفائتهم وعدم حصولهم على التفويضات المناسبة في السلطة الخاصة بحسم الامور المعلقة .

وبعد التأكد من تدريج الجو العام والمناخ المحيط بالعملية التفاوضية بهذه الايحاءات والمؤشرات والصورة الخاصة يتم اتخاذ الخطوة الاخيرة التاليـة :ـ

سادس عشر : المرحلة السادسة عشرة : الانسحاب وايقاف التفاوض :ـ

وهي اشد الخطوات قسوة وايلاما واجبارا واحراجا للطرف الاخر ، وهي كفيلة بتدمير كل طموحاته وامانته الى حده الطبيعي حيث يتم هذا الانسحاب بعد التهيئة العامة للمناخ المحيط بالعملية التفاوضية ، بانه لا أمل من استمرارية التفاوض مع هذا الطرف المتعصب ، المستبد ، الرافض ، غير المتحضر .

وانه من المناسب الانسحاب من مائدة التفاوض وارجاء التفاوض الى اجل غير مسمى حتى يتغير هذا الطرف أو يصل الى مرحلة العقل والرشاده .

وبصفة عامة فان هذه التكتيكات الذكية تحتاج الى خبرة ودراية ومعرفة كاملة ومتكاملة بالخصائص العامة والشخصية الخاصة بالطرف الاخر وادراك لمدى قيمة الابقاء على التعامل معه أو مدى أهمية استمرار المصلحة المشتركة التي تربط بيننا وبينه حتى يتم اختيار الاسلوب المناسب لمعالجة كل موقف من المواقف التفاوضية ، وبما يحقق اهدافنا بنجاح وفاعلية مطلقة .

الفصــل الرابــع

نظــم المعلومــات التفاوضيــه

تمثل البيانات قاعدة ارتكازية هامة لنجاح العمل التفاوضي الذي لا يمكن أن يتم بدون توافر كم مناسب من البيانات التي يتم تحليلها وتشغيلها للحصول على [illegible] معلومات تساعد المفاوض على ترشيد قراراته وحسم التفاوض، وتعمل [illegible] نظام المعلومات على توفير كافة البيانات والمعلومات التي تتعلق بـ [illegible]

[illegible]

[illegible]

التعديلات ، ومقدار الوقت والتكلفة ونوع الجهد المطلوب اللازم لهذه التعديلات ، واحتمالات النجاح في الوصول للهدف التفاوضي .... الخ .

وبصفة عامة يمثل نظام المعلومات التفاوضية ، الجهاز العصبي للتفاوض ، ليس فقط لتحقيق التكامل ، والترابط ، والاتصال الفعال بين أجهزة البحث والدراسة والتحليل واتخاذ القرار في العمليات التفاوضية ، بل ايضا للاهمية القصوى للمعلومات التي يتيحها هذا النظام لادارة التفاوض ، حيث يظهر لها الاتي :

* نتائج ومحصلة قراراتهم وتأثيرها على الاداء الذي قام به رجال التفاوض خلال الفترة الماضية في جلسات التفاوض بوجه خاص وفي المجالات الاخرى بشكل عام .
* درجة الدقة والكفاءة والجودة في القرارات التفاوضية والتعليمات المبلغة لفريق التفاوض والتي يعمل بها في الوقت الحاضر .
* مدى مناسبة وسيلة ابلاغ التعليمات والحصول على نتائجها .
* المتابعة الدقيقة للاداء الفعلي لفريق التفاوض واكتشاف اوجه القصور والانحرافات في هذا الاداء ومعرفة اسبابه والعمل على معالجتها والقضاء عليها بهدف تقويم واصلاح وترشيد هذا الاداء .

وكل هذا الوصول الى التحقق من قدرة كفاءة فريق التفاوض ومن امكاناته في الوصول الى الهدف المطلوب حاليا ومستقبلا ، وفيما يلي سوف نتعرف لكل من جهاز المعلومات التفاوضية وطرق جمع البيانات والمعلومات (الاستخبارات التفاوضية) من خلال المبحثين التاليين :-

المبحث الأول

جهاز المعلومات التفاوضية

تتعدد الصور التي يأخذها جهاز المعلومات التفاوضية في الشركات والمؤسسات والدول فقد يتراوح بين وحدة مركزية صغيرة ملحقة بإدارة المشتريات أو بأي إدارة أخرى، أو بين وحدات صغيرة منتشرة في إدارات المركز الرئيسي كل منها يختص بوظيفة أو أكثر من وظائف المعلومات أو قد يصل إلى إدارة متكاملة ، ولعل الذي يحدد هذا مدى كبر حجم المؤسسة أو الشركة ونوعية القائمين على إدارتها واقتناعهم بأهمية توافر هذا الجهاز الهام .

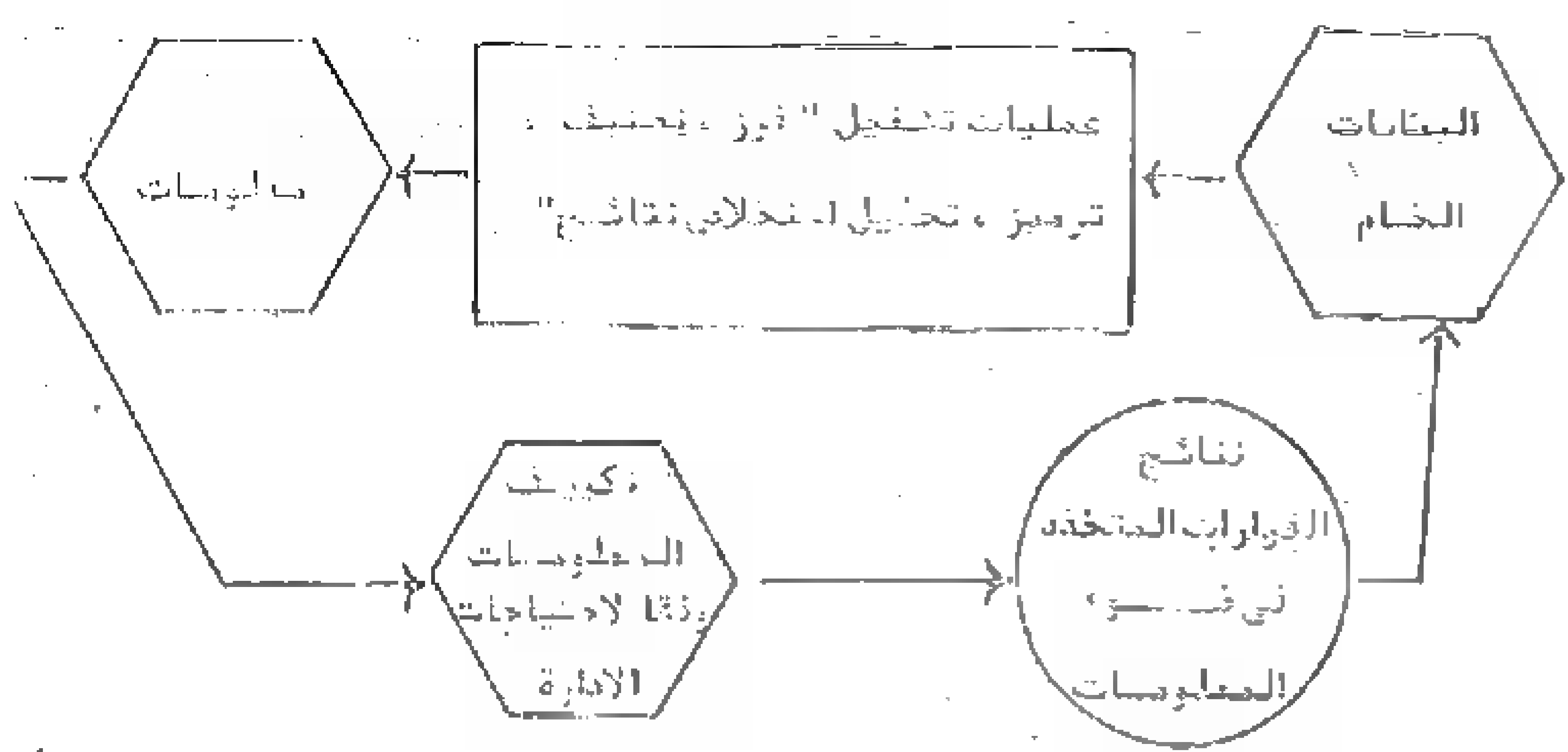
تعريف نظام المعلومات التفاوضية :

يقصد بنظام المعلومات التفاوضية " ذلك النظام الفرعي ، بالوحدة الاقتصادية أو المؤسسة الذي يتواجد بفاعلية داخلها . ويسند إليه عملية تحديد ، وتجميع ، وفرز وتصنيف ، وتشغيل وتحليل كافة البيانات التي تكون إدارة المؤسسة بشكل عام أو نشاط التفاوض بشكل خاص في حاجة إليها واستخلاص المعلومات الفعالة منها ، وإرسال المعلومات إلى متخذ القرار ، بالشكل الذي يتفق مع احتياجاته وبالشمول ، والنوعية المطلوبة وبالتوقيت المناسب ."

ويوضح الشكل التالي الكيفية التي يعمل بها نظام المعلومات التفاوضية في المؤسسات الاقتصادية وغير الاقتصادية .

شـــكل

نظـام المعلومـات التفاوضـيه



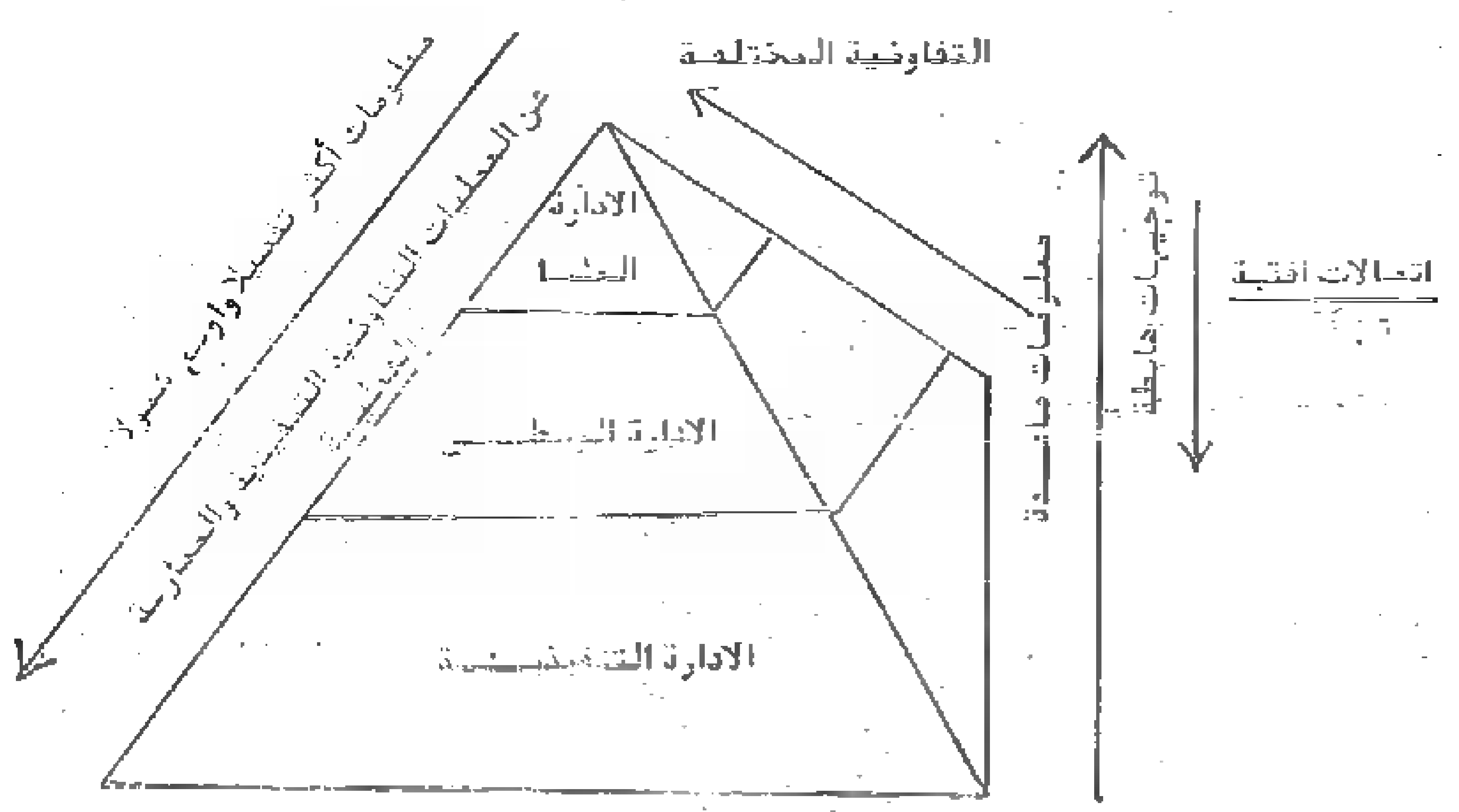
وبصفة عامة تختلف احتياجات كل مستوى تفاوضي من المعلومات التي يجب أن يوفرها له نظام المعلومات التفاوضية . حيث كلما اتجهنا الى المستويات الادارية العليا في فريق التفاوض كلما كانت المعلومات مركزة وملخصة في شكل مؤشرات عامة يتضمنها تقرير موجز حتى يمكن للمستوى الاداري الاعلى سرعة تفهمها ، واتخاذ القرار الاداري المناسب ، في الوقت المناسب .

أما اذا اتجهنا الى المستويات التفاوضيه الادنى ، حتى مستوى العمليات التفاوضية التنفيذيه كلما كانت المعلومات أكثر تفصيلا وأسهابا وشمولا ، وحجما ، نظرا لطبيعة الاعمال التفاوضية التي تؤديها ، والقرارات التي تتخذها وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل البياني التالي :-

شكل

انواع البيانات والمعلومات التى تحتاجها المستويات

التفاوضية المختلفة



ويتبين لنا من الشكل ان هناك ثلاث انواع من البيانات يتم تدفقها من خلال نظام المعلومات التفاوضية هى :-

النوع الاول : بيانات توجيهية تأخذ شكل اوامر تكليفات بالمهام التفاوضية يتم توجيهها من اعلى الى اسفل أى من قمة السلطة الى رجال التفاوض التنفيذيين .

النوع الثانى : بمعلومات رقابية صاعدة من المستويات التنفيذية التفاوضية الى قمة السلطة التفاوضية تتضمن ما تم تنفيذه فعلا من عمل تفاوضى ونتائج ومحصلة الاداء التفاوضى لفريق التفاوض .

النوع الثالث : اتصالات افقية تنسيقية تتم بين اعضاء الفريق التفاوضى ذاته لتنسيق المواقف والجهود التفاوضية بهدف تعظيم وتحسين الاداء التفاوضى لفريق التفاوض ، ومنع الازدواج والتضارب والتعارض بينهم .

وهذا من ناحية ومن ناحية اخرى فان لكل مستوى من المستويات الادارية انواع من البيانات والمعلومات التفاوضية يكون فى حاجة اليها وهو ما يدفعنا الى دراستها بشكل اكثر تفصيلا فيما يلى :-

أولا : الادارة العليا فى فريق التفاوض :

ويشمل هذا المستوى الادارى فى المؤسسة كل من رئيس مجلس الادارة، وأعضاء مجلس الادارة، ومديروا العموم للقطاعات الرئيسية فى المؤسسة وكذا الحال بالنسبة للشركات أو حتى على مستوى الدولة ككل

ويحتاج هذا المستوى الادارى الى معلومات مركزه ، ودقيقه عن الاداء العام للتفاوض ومدى توافقه او تعارضه أو عدم تمشيه مع الخطه الاستراتيجية الموضوعه .

وتتضمن تلك المعلومات ذات الطابع الدورى العام ما يلى :-

* الاداء المتحقق للنشاط التفاوضى فى القطاعات المختلفة كميا ونوعيا ومدى توافقه مع الاهداف الموضوعه المتعين على فريق التفاوض الوصول اليها سواء فى الوقت الراهن ، أو فى الاجلين القصير ومتوسط الاجل . ومدى الاقتراب او البعد عن الهدف الاستراتيجى العام طويل الاجل الذى تم وضعه .
* مدى مناسبه الهيكل الوظيفى بفريق التفاوض . والكوادر البشريه من حيث الكفاءة ، والعدد ، والنوعيه ،والسلطات الادارية ، ومدى خلو ، أو شغل الوظائف المختلفة فى الهيكل الوظيفى . ومدى كفاءة المستويات الوظيفية المختلفة فى اداء المهام المسندة الى كل منها .
* مدى الاحتياج الى التدريب وتطبيق التقنيات وأساليب العمل الحديثة سواء فى التحليل أو البحث أو رسم السياسة أو وضع الخطوات التفاوضيه فى المستويات الادارية الوسطى والتنفيذيه .
* مدى توافق المستويات الادارية الوسطى التنفيذيه مع القرارات والتوجيهات التى اتخذتها الادارة العليا ومدى استيعابها ، وتطبيقها لهذه القرارات والتوجيهات ومدى سلامة هذه القرارات والتوجيهات وفقا لنتائج الاداء من حيث :
  - وضوح القرار ووحدة مفهومه بين المستويات الادارية المختلفة .
  - سلامة التوقيت الذى أتخذ فيه .
  - سلامة الوسيلة التى أستخدمت فى ابلاغه .

ثانيا : مستوى الادارة التفاوضية الوسطى

ويشمل هذا المستوى مديرى الإدارات المختصة بعملية التفاوض والذى عليهم مراجعة مدى دقة التحليلات التى اجرتها فرق التفاوض سواء فى مفاوضاتها القديمة أو فى مفاوضاتها الحالية ، أو فى اجراء واقتراح المبادرات الجديدة ، وخطط تنفيذ هذه المبادرات ووضع ومعايرة الاهداف وأعداد البرامج اللازمة للوصول الى هذه الاهداف ، ومتابعتها .... الخ .

وتنحصر المهمة الاساسية لجهاز المعلومات التفاوضية فى تزويد هذا المستوى الادارى بكم مناسب من المعلومات الدوريه ، ذات الطابع المستمر وغير الدورية التى تطلب لغرض محدد ، لتمكين الادارة الوسطى من أحكام عملية الرقابة والسيطرة الادارية على تطبيق فريق التفاوض للقرارات والتعليمات والتوجيهات الخاصة بتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية التى قامت الادارة العليا بأصدارها واعتمادها وهذه المعلومات بالطبع تكون أكثر تفصيلا ، وأوسع شمولا ، وأعمق مدى من تلك المعلومات التى تقدم للادارة العليا .

ثالثا : مستوى الادارة التفاوضية التنفيذية (الدنيا) :

وتضم بصفة أساسية رئيس فريق التفاوض ومعاونيه من نواب الرئيس وهؤلاء يقومون بتنفيذ عملية التفاوض الفعلية وممارستها بشكل كامل ومتكامل فى اطار الفريق التفاوضى الذى انيط بهم مسئولية الاشراف عليه وتوجيهه ، بالشكل الذى يحقق الهدف التفاوضى المرسوم والمحدد لهم مسبقا .

ومن هنا فأن السلطة التفاوضيه التنفيذيه تختص بأداء واجبات وأنشطة تفاوضيه ذات طابع شديد التفصيل تتناول فيها عمليات تجميع البيانات ،

وتحليلها ، ودراسة موقف الطرف الاخر التفاوضي ومتابعة المتغيرات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على نشاطه الذي يمارسه ، ورفع توصياتها في ضوء القرارات واللوائح والتعليمات والقواعد والاجراءات المنظمة للعملية التفاوضية والتعامل معها بشكل يساعد على انجاح الجهد التفاوضي في الوقت المناسب وبالكم المناسب وبالشكل المناسب .

ومن ثم فان المعلومات التي تحتاجها هذه المستويات التفاوضية التنفيذية معلومات شديدة التفصيل تتناول الآتي :

* اسم الطرف الاخر المتفاوض معه بالكامل واسم الشهرة الذي يطلق عليه احيانا .
* السمة العامة للنشاط الذي يمارسه هذا الطرف .
* عنوان الطرف الاخر الاساسي (مركزه الرئيسي) وعناوينه الاخرى التي يمارس فيها نشاطه مثل فروع محلات او فروع شركاته .... الخ .
* الشكل القانوني للطرف الاخر . أي هل هو مؤسسة فرديه . أو شركة تضامن أو شركة توصيه . أو شركة ذات مسئولية محدودة . أو شركة مساهمة مغلقة أو شركة مساهمة مفتوحة . وهل قطاع عام او قطاع خاص .
* اسماء الشركاء المساهمين في الشركة اذا كانت من شركات الاشخاص (فردية . توصية . تضامن) .
* رقم السجل التجاري . وتاريخه المقيد فيه ، وتاريخ تجديدية ورأس المال المدون بالسجل التجاري أصلا . وما تم زيادته او تخفيض منه وتاريخ الزيادة أو التخفيض .
* رقم بطاقة الاستيراد او سجل المستوردين وتاريخها المقيده فيه وتاريخ التجديد (اذا كان الطرف الاخر يقوم باستيراد احتياجاته بنفسه أو نشاطه ، يقوم على الاستيراد من الخارج) .
* رقم بطاقة المصدرين أو سجل المصدرين — تاريخه المقيد فيه وتاريخ تجديده (اذا ما كان الطرف الاخر يقوم بعمليات التصدير) .
* رقم بطاقة الوكلاء التجاريون أو سجل وكلاء تجاريون وتاريخه .
* رقم السجل الصناعي وتاريخ التسجيل .

* رقم بطاقة مقاولي القطاع الخاص وتاريخ صدورها ٠
* رقم البطاقة الضريبية وتاريخ صدورها والمأمورية التابع لها ٠
* توصيف تام للنشاط الذي يمارسه الطرف الاخر المتفاوض معه ٠
* أماكن مزاولة النشاط ٠
* مدى وحجم الطلب على النشاط الذي يمارسه (حجم البيع ، حجم العمليات المسنده اليه ، حجم التعاقدات ٠٠٠٠٠٠٠ الخ) ٠
* رأس المال المستثمر في النشاط ومكوناته وقيمه كل عنصر من عناصر رأس المال المستثمر ٠
* نبذه عن التطور التاريخي للطرف الآخر ومن الشركاء المتضامنين في الشركة وأهم الموردين له ، وأهم المستخدمين لمنتجاته والموزعين ٠
* الموقف الضريبي للطرف الآخر ٠
* الموقف من التأمينات الاجتماعية ٠
* عدد العاملين الدائمين ، والموسميين ، وعدد المؤمن عليهم منهم ٠
* البنوك المتعامل معها ٠
* شركات توظيف الأموال المتعامل معها ٠
* الممتلكات التي يملكها والتي يمكن استخدامها كضمانات مادية ٠
* مدى سمعة الطرف الاخر بالسوق ٠
* مدى سمعة الطرف الاخر لدى البنوك والمؤسسات المالية والتمويلية الاخرى ٠
* عدد عمليات التوقف عن الدفع " البروتستو " وما موقفها الان ٠
* عدد الحجوزات التي أوقعت على الطرف الاخر وما موقفها الان ٠
* عدد التفاليس التي قام بها الطرف الاخر ٠

ووفقا لهذه البيانات والمعلومات يتم اختيار ورسم الاستراتيجية التفاوضية التي سيتم التفاوض بموجبها مع هذا الطرف ، وانتقاء السياسات التفاوضية التي ستحكم

جلسات التفاوض والاتفاق على الخطوط العامة التى سيتم بموجبها تدريب فريق التفاوض ، وتصور المواقف التفاوضيه التى ستواجه هذا الفريق ، ومن ثم اختيار التكتيكات التفاوضية التى سيتعامل بها مع الطرف الآخر ويكسب بها جولاته التفاوضية بنجاح وفاعلية كاملة .

ولعل هذا ما يستدعى توافر مواصفات خاصه فى كل من يشغل مستوى ادارى داخل المؤسسة فيما يتصل بالعمليات التفاوضية :-

حيث تتطلب وظيفة الادارة العليا مواصفات الخلق ، والابداع ، والابتكار والتجديد ، والقدرة على اتخاذ قرارات صائبه فى ظل درجات متنوعه من عدم التأكد .

اما الادارة الوسطى فى العمليات التفاوضية بالمؤسسات فتتطلب توافر مواصفات معينة فى شاغليها أهمها : الواقعية ، والاثراء ، والتحفيز ، والقدره على أقناع الافراد وكسب تأييدهم واحترامهم ، وبالشكل الذى يمكنهم من أتمام الواجبات والأعمال المنوطه بكل منهم .

اما الادارة التنفيذية ، فيجب أن تتصف بالكفاءة العاليه ، والقدرة المرتفعة على معالجة العمليات الفنية التى يتطلبها التحليل ، والبحث التفاوضى واعداد دراسة تفاوضية متكامله ، والتوصية بالقرار اما بالموافقة أو الرفض ، ووضع المبررات والاسانيد المختلفة لتأكيد سلامة التوصية المرفوعة ، وممارسة العمل التفاوضى وفقا للتوجيهات التى حددتها الادارة العليا بالمؤسسة ، واستخدام التكتيكات التفاوضية وفقا لما يتطلبه الموقف التفاوضى القائم ، ومدى القرب أو البعد بين الهدف التفاوضى وبين الموقف التفاوضى الذى سيتم فيه التفاوض فى الوقت الراهن .

فضلا عن ضروره أن تكون كافة المستويات الاداريه بالمؤسسة (عليا ، وسطى ، تنفيذية) تتصف بالعدالة ، والنزاهة ، ويقظة الضمير ، والشرف ، حتى توفر سياج امان لفريق التفاوض فى العمل بحريه وفاعليه كاملة دون خوف من اجهاض جهودهم أو تشويه للنتائج التى توصلوا اليها اذا ما تعارضت مصالح من بيده القرار مع النتيجة

التي توصل اليها الفريق الموكول اليه مهمة التفاوض ، خاصة اذا استطاع الطرف الآخر اختراق هذه المستويات الادارية والتأثير على بعض أو أحد متخذي القرار فيها لإفشال وتحطيم وارباك فريق التفاوض الذي اثبت نجاحه وقدرته التفاوضية ٠

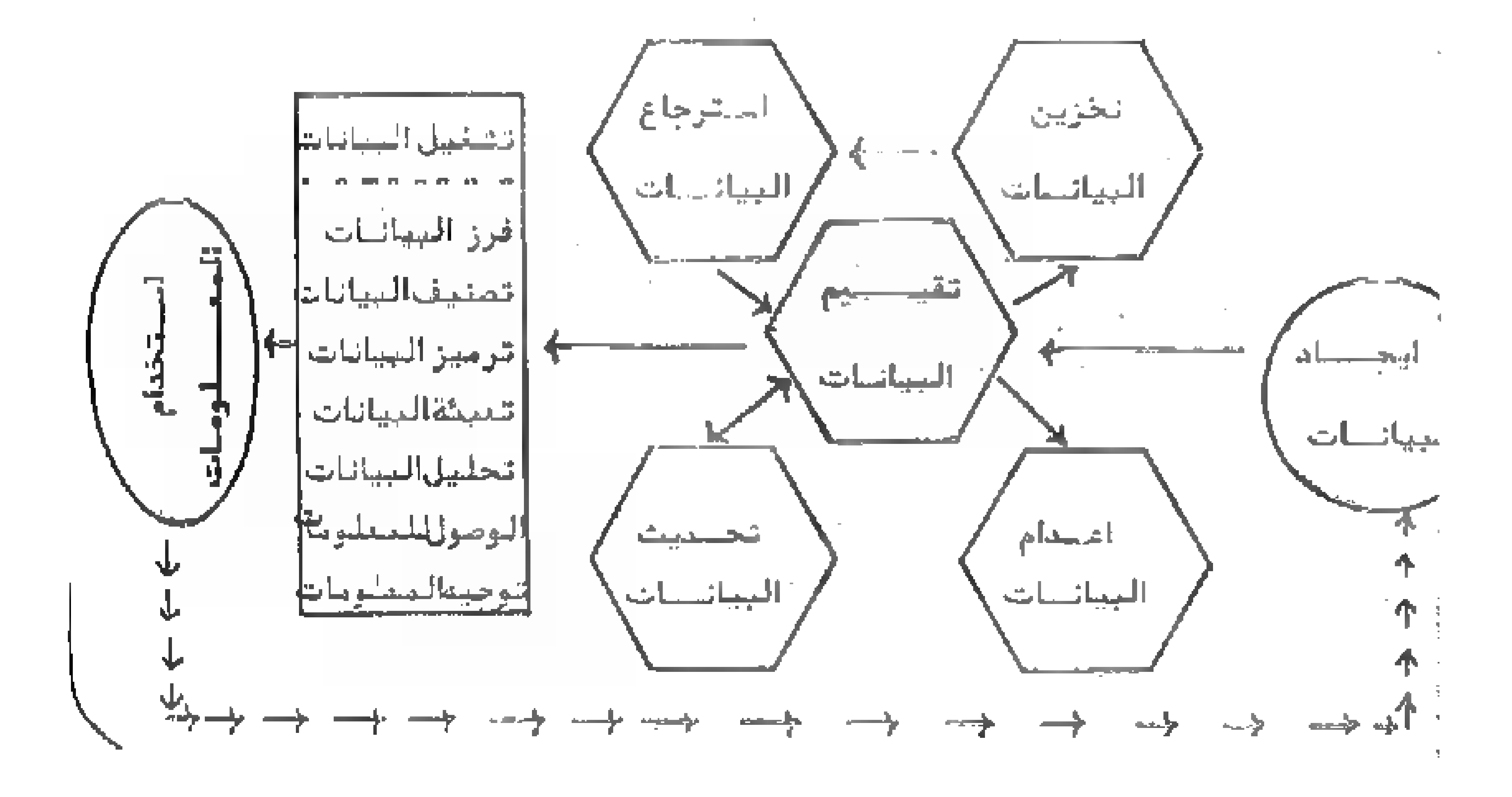
ولعل هذا يفسر ما يحدث فعلا من كثرة استدعاءات بعض افراد فريق التفاوض أو رئيسه للتشاور مع هذه المستويات وابلاغه في كل مرة بقرارات ادارية ما عارضه ٠

دورة البيانات في جهاز المعلومات :

تمر البيانات التفاوضية بدورة داخل نظام المعلومات التفاوضية بالمؤسسة يتعين الاحاطة بها ، حيث يحتوي كل نظام للمعلومات على عدة وظائف أساسية . تتم وفقا لتسلسل منطقي ، بحيث يتحقق نتيجة للتراكم التشغيلي لها ناتج يأخذ شكل معلومات مناسبة كميا ونوعيا وشكلا ومضمونا وتوقيتا لمتخذ القرار التفاوضي في المؤسسة . ويوضح الشكل التالي المراحل التي تمر بها الدورة التشغيلية للبيانات في جهاز المعلومات التفاوضية ٠

شكل

الدورة التشغيلية للبيانات في جهاز المعلومات التفاوضيــة



ومن الشكل السابق يتبين لنا الدورة التشغيلية للبيانات تمر بالمراحل الآتية في جهاز المعلومات التفاوضية :-

أولا : مرحلة أيجاد البيانات :

تحتاج المؤسسات لخططاتها التفاوضية لعدد متنوع من المعلومات التي يقوم جهاز المعلومات بتوفيرها . وهو في سبيل ذلك يقوم بتجميع بيانات تشمل سمعة الطرف الآخر ومدى شعوره بالمسئولية تجاه سداد التزاماته التي ارتبط بها ، ومقدرته على السداد من خلال نشاطه الذاتي الذي يمارسه أي من خلال معرفة حجم الايرادات والتكاليف ومدى انتظامها والفرق الموجب أو السالب بينهما ومدى كفايته أو عجزه عن مقابلة الالتزامات التي ارتبط بها من المؤسسة أو الغير . والضمانات المقدمة ومدى احتفاظها بقيمتها بمرور الوقت وصلاحيتها للتسييل عند الحاجة . والمركز المالي له ، والظروف والاحداث المحلية والعالمية المحيطة التي يمكن ان تؤثر على النشاط الذي يمارسه . والمخاطر التي يتضمنها قرار التعامل معه ومقارنتها بالعائد المنتظر تحقيقه .

ويتم جمع هذه البيانات والمعلومات من مصدرين أساسيين هما :-

١ - من البيانات المنشورة (أو الثانوية) عن الطرف المتفاوض معه وعن نشاطه الذي يمارسه .

٢ - من السوق (المصادر الاولية) بواسطة أجهزة المؤسسة المختلفة خاصة رجال الاستخبارات التفاوضية (الاستعلامات) .

ثانيا : مرحلة تقييم البيانات :

بعد الحصول على البيانات يتم تقيمها للوقوف على مدى كفايتها ، وجودتها ، وصحتها ، وصلاحيتها ، واكتمالها ، ومناسبتها ، وحداثتها ، وتوافقها مع الغرض المطلوب جمعها من أجله ووفقا لهذا التقييم يتم أتخاذ القرارات الآتية :-

١ ـ تخزين البيانات التي جمعت وفقا للاسلوب المناسب الذي يتبعه جهـــاز المعلومات •

٢ ـ تحديث البيانات التي جمعت سواء بالحصول على بيانات جديده أو أستخدام الاساليب والادوات الاحصائية بالاسقاط والتنبوء للوصول الى البيان المطلوب، أو تقديره وفقا للمتوسطات الحسابية •

٣ ـ استكمال البيانات التي جمعت عن طريق استرجاع البيانات التي ســبق تجميعها وتخزينها لدى جهاز المعلومات للوصول الى بيانات متكامـلـه •

٤ ـ اعدام البيانات التي جمعت نتيجة اكتشاف عدم صحتها وعدم جودتهـا واحتوائها على مغالطات جسيمه واخطاء تقلل من امكانية الاعتماد عليهـا أو التعويل عليها في اتخاذ القرار التفاوضي، كما يتم الاعدام للبيانـات التي سبق تخزينها من قبل عندما تصبح عديمه الجدوى وتكلفة الاحتفـاظ بها وتخزينها أعلى من تكاليف الحصول على بيانات جديده وتخزينها ، ومـن ثم فان هناك حاجة دائمه ومستمره لفحص وتنقية محتويات البيانـات المخزنه بجهاز المعلومات •

٥ ـ القيـام بادخالها في نظام التشغيل لاستخلاص المعلومـات منهـا •

ثالثا : مرحلـة تشغيل البيانـات التفاوضـية :

تتنوع العمليات التشغيلية التي تتم على البيانات التفاوضية التي قام جهاز المعلومات بجمعها وأهم هذه العمليات ، ما يلـي :ـ

١ ـ فـرز البيانـات الوارده الى وحده التشغيل بجهـاز المعلومـات •

٢ ـ تصنيف البيانات التي تم فرزها الى فئات وانواع وفقا للغرض مـن أسـتخدامها وجمعها •

٣ ـ ترتيب البيانات التي تم تصنيفها طبقا لاولويات الاستخدام والتناول حتـى يسهل اجراء عمليات التشغيل عليها •

٤ ـ ترميز البيانات وفقا لاولويات تشغيلها حتى يسهل تناولها بصوره مجـــرده ودون التأثر بالعوامل الشخصية ٠

٥ـ تعبئة وتصحيل البيانات التي تم ترميزها بالرموز والعلامات المحـــدده لكل منها ٠

٦ ـ تحليل البيانات التي تم تعبئتها سواء باجراء العمليات الحسابية الرياضيا أو الاحصائية عليها وكذا العمليات القياسية باستخدام أدوات التحليــل القياسي كالارقام القياسية ، وتحليل السلاسل الزمنية ومعامـــلات الارتباط ٠٠٠٠٠٠٠٠ الخ ٠

٧ ـ الوصول الى المؤشرات التي تستنتج منها الاتجاهات العامة والتي يتـــم صياغتها كمعلومات تفيد متخذ القرار ٠

٨ ـ توجيه المعلومات الى متخذ القرار في الوقت المناسب ، وبالشكل المناسب وبالكم المناسب ، وبالجوده المناسبة ، وبالدقة المناسبة ، ودرجة الاعتماد عليها المناسبة ٠

رابعا : مرحلة استخدام المعلومات التفاوضية :

بعد ان يتم توجيه المعلومات الى متخذ القرار ، يقوم متخذ القرار باتخاذ قراره بناء على هذه المعلومات وتظهر آثار ذلك في شكل نتائج ، وبناء على هذه النتائج يتضح مدى سلامة المعلومات التي وجهت الى متخذ القرار ، وفي ضوء تلـــك النتائج يتم تقييم نواحي القوه والضعف في جهاز المعلومات ، ومن خلال هـــذا التقييم يتم الحصول على بيانات جديده تفيد جهاز المعلومات ، بل وتســـتخدم كمدخلات جديده لهذا الجهاز ٠٠٠٠٠٠٠ وهكـذا ٠

المبحث الثاني

الاستخبارات التفاوضية

يعد جهاز الاستخبارات التفاوضية قلب جهاز المعلومات التفاوضية بالمؤسسات واداته الفعاله للحصول على المعرفة : الشاملة ، والكاملة ، والمتعمقة ، والتفصيلية عن كل ما يهم المؤسسة ، وما يؤثر على نشاطها ، وما يتأثر بهذا النشاط وبصفة خاصة نشاط التفاوض سواء كان هذا التفاوض يتم مع :

- الموردين للمواد الخام ومستلزمات الانتاج واحتياجات التشغيل .
- الموزعين للمنتجات التامة الصنع من تجار الجملة والتجزئة والوكلاء في الداخل والخارج .
- الهيئات الحكومية والمؤسسات التي تمارس سلطة الاشراف والرقابة على نشاط الشركة وعلى أجهزتها .
- النقابات العمالية واتحادات العمال ومؤسسات الاشراف على تشغيلهم وتنظيم ومتابعة اجراءات الامان والتأمين عليهم .
- الشركات المنافسة سواء التي تقوم بانتاج سلعة مماثله لما نقوم نحن بانتاجه ، او بانتاج سلعة تحل محلها .
- اتحادات الصناعات واتحادات الحرفيين باعتبارها جهات لها تأثير غير مباشر أو مباشر على عمليات الانتاج وعلى مواصفاته .
- الغرف التجارية واتحادات التجاره وجمعيات الصداقة الدولية ومؤسسات ومنظمات ونوادي رجال الاعمال ، ومنظمات التبادل المصرفي والتجاري ..... الخ .

حيث تتنوع مجالات نشاط جهاز الاستخبارات التفاوضيه ، وتتكاشف مع التطور والتقدم العلمي والفني الذي يلحق بالنشاط الاقتصادي داخل الدولة ، وكذا في معاملاتها مع الدول الاخرى .

ولا تتم عملية جمع المعلومات وفقا لهذا التخصيص بشكل مستقل منفصل ، بحيث يتم كل منها على حده أو كوحده مستقلة تماما عن الاخرى ، بل كثيرا ما تتكامل مع بعضها البعض ولا تنفصل أى منها عن الاخرى ، لان كل منها متصله بالاخرى بشكل كبير فجمع بيانات عن عميل معين يرتبط بجمع بيانات عن النشاط الاقتصادي الذي يمارسه وعن معاملاته مع المؤسسات المنافسة وعن السياسات التي تستخدمها هذه المؤسسات في جذب عملائها وهو ما يتطلب القاء مزيد من الضوء عليها ، فيما يأتي :-

أولا : جمع البيانات عن العملاء :

وهي المهمة الاساسية لجهاز الاستخبارات التفاوضية ، وعن طريقها يتم تقليل مخاطر عدم التأكد في اتخاذ القرارات ، بل وحماية المؤسسة من نتائج اتخاذ قرار بالتعامل مع عميل ما لا تتوافر فيه المقومات السليمة ، وفي الوقت نفسه متابعة سلوك هذا العميل بعد تعامله مع المؤسسة ، والتنبؤ بما سيواجه العميل في المستقبل على ضوء المؤشرات التي أمكن التوصل اليها .

ومن ثم فأنه يتعين الحصول على ثلاث مجموعات من البيانات عن العملاء وهي :-

المجموعة الأولى : بيانات تاريخيه عن العميل الذي سيتم التفاوض معه :

وتتناول هذه المجموعة من البيانات ماضي العميل وأهم التطورات التي مر بها والانشطة الاقتصادية التي مارسها ، والشكل القانوني الذي مارس به هذا النشاط ومدى خبرته وكفائته في ادارة هذا النشاط ودرايته الفنيه به ، وعدد السنوات التي مارسه فيها ، ومدى ربحيته من هذا النشاط ، ومدى تقبل السوق لمنتجاته ولخدماته .

وتتصل هذه البيانات أيضا بمدى ملائمة العميل الائتمانية من حيث حجم رأسماله وكذا من حيث الضمانات الماديه والشخصية ، واصوله المرهونة والمحجوزة

ومدى قابليتها للتسييل والتصفيه وتحويلها الى نقود تكفي لسداد ما عليه من التزامات سواء للمؤسسة او الغير وبدون تكلفة وجهد ووقت كبير ، ومدى امكانية رهنها والحجز عليها .

ويرتبط هذا ايضا بالنواحي المالية للعميل من معرفة بيانات المركز المالي لفترات وسنوات تتراوح بين خمس سنوات وخمسة عشرة سنة ، وحساب التشغيل والمتاجرة ، حساب الارباح والخسائر ، وحساب التوزيع، وتقارير مراقبي الحسابات ذي الكفاءة والدقة والسمعة الحسنة والموازنات التخطيطية للاعوام الماضية ومقارنتها بتقارير الانجاز الفعلي ، وتقارير اجتماعات مجلس الادارة ، والموقف الضريبي للمنشأة ، والموقف التسويقي لمنتجاتها في السوق ، ومدى ارتباط المتعاملين معها بمنتجاتها .... الخ ، وكل ذلك بهدف الوصول الى تقييم سليم للعناصر الاتية :-

١ ـ مدى توازن الهيكل التمويلي للعميل :

بمعنى مدى كفايه الموارد الذاتية للمنشأة من رأس مال ، وارباح غير موزعة واحتياطيات لسداد التزامات المنشأة قبل الغير ، ومدى تغطيه الايرادات الذاتية للمنشأة من ناتج عمليات البيع والنشاط الجاري لهذه الالتزامات ، دون أن تتأثر بها حركة ونشاط المنشأة وممارسة نشاطها بسهولة ويسر ، وفي هذا المجال يتعين الوصول الى مجموعة من البيانات الاساسية أهمها :-

* نسبة القروض الى الموارد الذاتية للمشروع .
* نسبة الالتزامات قصيره الاجل الى صافي المبيعات .
* نسبة تكلفة الاقتراض من الغير الى عائد الاستثمار الكلي في المشروع .

٢ ـ حجم وطبيعة الالتزامات المالية وغير المالية التي أبرمها العميل :

ولا يتعلق هذا فقط بالتعاقدات التي أبرمت في الماضي وأنتهت ، بل

وبالضرورة بالتي لها اثار تمتد الى الحاضر والمستقبل ، وإن كان التركيز ينصرف الى نوعية هذه الالتزامات ومبالغها ، ومدى احترام العميل لها ، ومدى وفائه بها في تواريخها المتفق عليها ، ومدى الصعاب التي واجهته في عملية تنفيذ هذه التعهدات ، وهل يرجع عدم وفائه بها الى قصور في قدراته أو لعوامل طارئة أو قهرية لادخل له بها ، وهل هي عوامل حاكمه عامه وشامله لكل نشاطه ونشاط المنافسين له وللعاملين في ذات الحرفه او الصناعة ، أم هي عوامل خاصه به وحده ، وهل هي عوامل طارئه أم عوامل دائمة ، وتأثير ذلك المتوقع على التزاماته وتعاقداته الحالية والمستقبله ، ويجب أن يشمل هذا البيان قيمه الالتزامات المتراكمه التي لم يسددها العميل والخاصه بالضرائب والموردين ، والبنوك .. الخ ومدى كفاية احتياطياته والصناديق التي كونها لمواجهة هذه الالتزامات عند استحقاقها أو المطالبة بها ويشمل هذا البيان ما يلي :-

- قيمة القروض التي ابرمها العميل مع البنوك ومؤسسات التمويل .
- قيمة التعاقدات التي ابرمها العميل مع الشركات والمؤسسات لتوريد بضائع لهم .
- قيمة الاعمال المسنده له من الغير والتي تعاقد على تنفيذها .
- قيمة تعاقدات العميل مع الشركات والجهات المورده له سواء بالنسبه للمواد الخام او بالنسبة للسلع الوسيطه .

٢ ـ مدى استقرار ايرادات العميل وتوازن مصادرها :

ويتعلق هذا العنصر بدراسة وجمع بيانات حول مصادر ايرادات العميل الرئيسية والفرعية ، وحجم الموارد التي يدرها كل مصدر ومدى تناسقها مع الغرض أو الهدف أو الطابع الرئيسي والعام للنشاط الاقتصادي الذي يمارسه العميل ، ومدى استقرار هذه الايرادات وعدم خضوعها للتقلبات العنيفه ، ومعدل النمو او التناقص الذي يصيبها ، ونسبة مساهمتها في ربحيه ، او خسارة المنشأة ، وفي هذا الاطار يتم تجميع بيانات تفصيلية عن الآتي :-

- قيمة المبيعات من المنتجات النهائية تامة الصنع .
- قيمة بيع المخلفات الناجمة عن العمليات التشغيلية الانتاجية .
- قيمة مبيعات التالف والمعيب وغير المطابق للمواصفات والمردود من الانتاج تام الصنع .
- قيمة مبيعات المنتجات تحت التشغيل والتي أوقف أمر تشغيلها .
- قيمة مبيعات المخزون الراكد من الانتاج التام الصنع .
- قيمة مبيعات المواد الخام للمضاربة في أسعار بيعها في السوق
- قيمة مبيعات ساعات العمل أو تأجير الآلات والمعدات للمنشآت الاخرى .
- قيمة تأجير مساحات من مخازن الشركة للغير .
- قيمة بيع أو تأجير ساعات تشغيل الحاسب الالكتروني للشركات الاخرى .
- قيمة عائد تقديم الخدمات الاستشارية والبحثية للشركات والمصانع والمؤسسات الاخرى .

والهدف من هذا كله أيضا الوقوف على الطاقة التشغيلية للعميل ومدى قدرته على الاستفاده من فائض الطاقة لديه .

٤ - **بيان عن الحجوزات والتحفظات ، والرهونات التي قام بها العميل في الماضي وكذا الحالية :**

بهدف الوقوف على أسباب هذه الحجوزات ، والتحفظات ، والرهونات وتحليل هذه الاسباب ، ومدى تأثيرها المباشر على قدره العميل على ادارة نشاطه بنجاح وعلى تحقيق عائد مناسب يكفي لسداد التزاماته وتنطية احتياجاته واستمراره في القيام بنشاطه وفي هذا يتعين جمع بيانات عن الآتي :

* عمليات المرونة و الموقعه من دائني العميل عن الكمبيالات التى لم تسدد فى مواعيدها .
* عمليات اصدار شيكات بدون رصيد والقضايا التى رفعت على العميل لهذا الغرض .
* عمليات الحجز الادارى والتحفظى على أصول المنشأة والتى أوقعها دائنو الشركة نتيجة عدم سداد التزاماتها .
* عمليات اشهار الافلاس وسحب التراخيص ، والتوقف عن العمل ، وتجميد النشاط القانونى ومعرفة أجهزة الدولة الرقابية والقضائية .
* عمليات تغيير طبيعة النشاط الاساسى الخاص بالمنشأة ، أو اضافة أنشطة جديدة ، ومعدل استقرار هذه الانشطة وربحيتها .
* عمليات الامتيازات التى يمنحها العميل لدائنيه سواء فى تخصيص مورد معين لسداد مديونيته لهم ، أو لمنحهم أولوية فى سداد التزاماته لهم عند تحقق ايرادات لهذا المورد او لكل موارده .
* عمليات الرهن من الدرجة الاولى والثانية ، والثالثة ، وغيرها من الدرجات التى قام بها العميل على أصوله لصالح الدائنين لضمان سداد التزاماته لهم .

٥ ـ ربحية العميل فى السنوات الماضية :

حيث يجب جمع بيانات عن صافى الربح المحقق خلال السنوات الماضية ، كرقم اجمالى مطلق ، او كنسبة من اجمالى الاموال المستثمره فى المشروع أو كنسبة لقيمة حقوق اصحاب المشروع او كنسبة على رأس المال المدفوع والمساهمة به فعلا فى المشروع .

والغرض من الحصول على هذه البيانات هو التأكد من استمرارية الشركة المتفاوض معها وأدائها لمهمتها الاساسية ، ومن استمرار المساهمين فيها ، وعدم تعرضها لانتكاسة ، ولهذا الغرض يتم تجميع البيانات الاتية :

- عدد الأسهم التي أصدرتها الشركة وطرحتها للتداول .
- قيمة السهم الاسمية وقيمته الدفترية وقيمته السوقية ، واتجاه القيمة السوقية خلال الخمس سنوات الماضية على الاقل وهل بالزيادة او بالنقصان .
- ربحية السهم واتجاه هذه الربحية ، وربحية أسهم الشركات المماثلة والمنافسة في السوق المحلية والدولية ان أمكن .
- حركة التداول والتعامل في البورصة على أسهم الشركة ومدى اقبال المتعاملين عليها ومدى ترحيب السماسرة بها واستعدادهم للتعامل عليها سواء داخل البورصة او خارجها .

٦ ـ كفاءة العميل في ادارة نشاطه خلال الفترة الماضية :

وبعد هذا العنصر في حقيقته الامر محصلة منطقية وطبيعية للعناصر الخمسة السابقة ، وان كان يتعداها جميعا الى جوانب وابعاد أخرى تشكل في النهاية رأى رجل التفاوض وقناعته حول مدى كفاءة العميل في ادارة نشاطه وأهم البيانات التي يتم تجميعها هي :ـ

* معدل دوران العمالة .
* معدل دوران رأس المال بالمقارنة بالمشروعات المثيلة .
* حركة حساب العميل لدى البنك .
* حجم الطاقة العاطلة ، وحجم الراكد ، والتالف ، والعادم خلال المراحل الانتاجية .
* حجم الانتاج المعيب المردود من الموزعين ومن المستهلكين .
* مدى تقبل الموزعين لمنتجات الشركة .
* معدل الارباح المحققة .
* حجم التوزيعات التي يوزعها على العاملين وحاملي الاسهم .

المجموعة الثانية : بيانات تاريخية عن معاملات العميل مع المؤسسة :

وهى أيضا بيانات تاريخية خاصة اذا كان العميل من الذين عاملين مع المؤسسة فعلا وليس عميلا جديدا يتقدم بطلب لاول مره ... ويتم تجميع هذه البيانات من سجلات المؤسسة ومن الافراد العاملين بها الذين احتكوا بهذا العميل وانطباعهم عنه، وتشمل هذه البيانات النواحي الآتية :.

١ ــ مدى انتظام معاملات العميل مع المؤسسة :

بمعنى هل هو عميل دائم يركز كافة معاملاته مع المؤسسة ، أم انه يلجأ الى المؤسسة من حين الى أخر ، ووقت الاحتياج فقط ، ولخدمة محدده فقط . ويمكن معرفة ذلك من الاحاطه بالخدمات المختلفة التى يتمتع بها العميل الى جانب الخدمة المطلوبة منه حاليا وحجم هذه الخدمة الى اجمالى حجم معاملات العميل مع المؤسسة .

٢ ــ مدى الاستقرار في معاملات العميل مع المؤسسة :

ويتعلق هذا بحركة معاملات العميل ، ومدى خضوعها للتقلبات العنيفة ومعدل دوران عملياته ، وحجم النمو فى معاملات العميل مع المؤسسة ، وهل يتناسب مع النمو الذى حدث لنشاطه أم لا ، ويمكن لقسم الحسابات بالمؤسسة ان يقدم بيانات عن حدود المعاملات التى حصل عليها العميل وعمليات التجاوز التى اضطرت المؤسسة للسماح له بها دون ترتيب سابق ، والشيكات التى أرتدت لعدم سماح رصيد حساباته للصرف منها ، والشيكات المرفوضه التى سبق للعميل ايداعها لدى المؤسسة .

فضلا عن معرفة الارصدة الشهرية لحساب العميل ومدى حركتها ، واجمالى هذه الحركة خلال الشهر ايداعا وسحبا .

٣ ـ مدى احترامه لتعهداته ووفائه بالتزاماته مع المؤسسة :

وبتضمن هذا العنصر معرفة مدى احترام العميل لما التزم به من ضرورة سداد التزاماته التي تعاقد عليها في مواعيدها المحدده وتحت كافة الظروف التي مر بها نشاطه سواء كانت ظروف ركود وكساد ، أو ظروف انتعاش ورواج خاصه خلال مراحل الدوره الشرائية التي يمر بها المشروع أو النشاط الخاص به ، ويمكن لقسم الكمبيالات تقديم بيان شامل عن العميل يتضمن الاوراق التجارية التي قام العميل بتوقيعها للمؤسسة ، ومدى جودتها ، ونسبة الكمبيالات غير المدفوعة منها وبيان عدد البروتستات والتوقف عن الدفع على هذه الكمبيالات .

٤ ـ أنواع المشاكل التي يحدثها العميل في تعامله مع المؤسسة :

لكل عميل من العملاء طابع مميز يتصف به سلوكه ، وأثناء التعامل قد تحدث بعض المشاكل بين المؤسسة وبين العميل ، بعضها يرجع الى سوء الفهم وسوء التقدير ، وبعضها يخرج عن اراده الطرفين ، وبعضها يدخل في أراده أي منهما .

ومن ثم يجب معرفة سلوك العميل ازاء كل منها ، وكيف أمكن التغلب على هذه المشاكل .

ومن ثم يجب أن تتضمن كل هذه البيانات في تقرير يتم رفعه الى المستويات الادارية التي ارتبطت بها مهمة التفاوض مع هذا العميل ، والتي يمكن من خلال معرفة هذه المعلومات رسم استراتيجية التفاوض معه والتي تناسب هذا العميل من حيث استمرارية التعامل معه أو رفض هذا التعامل وانهائه ، وفي الوقت نفسه ايضاح صورة هذا العميل لفريق التفاوض الذي سيباشر العملية التفاوضية بحيث يستطيع كل منهم تخطيط التوقيت المناسب الذي تستخدم فيه تكتيكات التفاوض بفاعليه ونجاح مع هذا العميل وكسب الجولات التفاوضيه معه .

المجموعة الثالثة : بيانات تاريخية عن الظروف التي مر بها النشاط الاقتصادى :

يجب على جهاز الاستخبارات التفاوضية جمع معلومات كافية ، وشاملة ، ومتعمقه وتفصيليه عن النشاط الاقتصادى ، سواء كان هذا النشاط يتعلق بانتاج سلعة من السلع ، أو بتقديم خدمة من الخدمات ، ويمكن تصنيف المعلومات التي سيتم جمعها في هذا الخصوص الى قسمين أساسيين هما :-

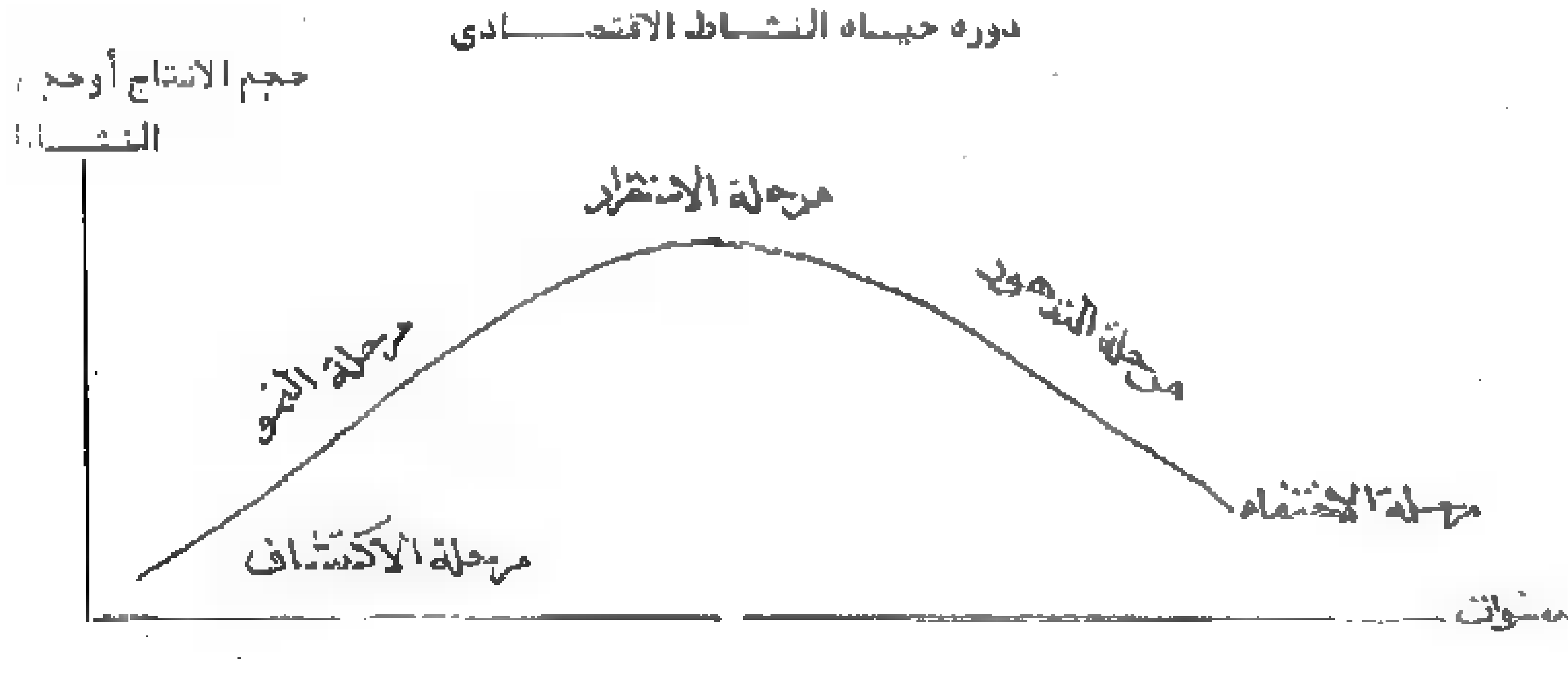
١ - القسم الاول : معلومات تتصل بدوره حياه النشاط الاقتصادى :

لكل نشاط اقتصادي دوره حياه ، تبدأ بأكتشاف أساليب ممارسته من الناحية الفنيه ، وتنمو بازدياد معرفة الافراد به وبمنتجه أو بعائده حتى يصل الى مرحلة النضج والاستقرار ، وهي المرحلة التي يتحقق فيها أقصى اشباع يمكن لكافة الافراد من هذا النشاط ، ثم يظهر نشاط اقتصادي أخر يكون أكثر اشباعا لحاجات الافراد فيتحولون الى الاستفادة من ناتجه ، فيتدهور الطلب على النشاط الاول ويقل انتاجه وينصرف عنه المنتجين حتي يختفي عن الوجود .

ولعل صناعة الطرابيش وصناعة التليفزيون الابيض والاسود في مصر تعطي النموذج المثالي لدوره حياه النشاط الاقتصادي والتي يمكن اظهارها بوضوح من الرسم البياني التالي :-

شكل

دوره حيـاه النشـاط الاقتصـادي

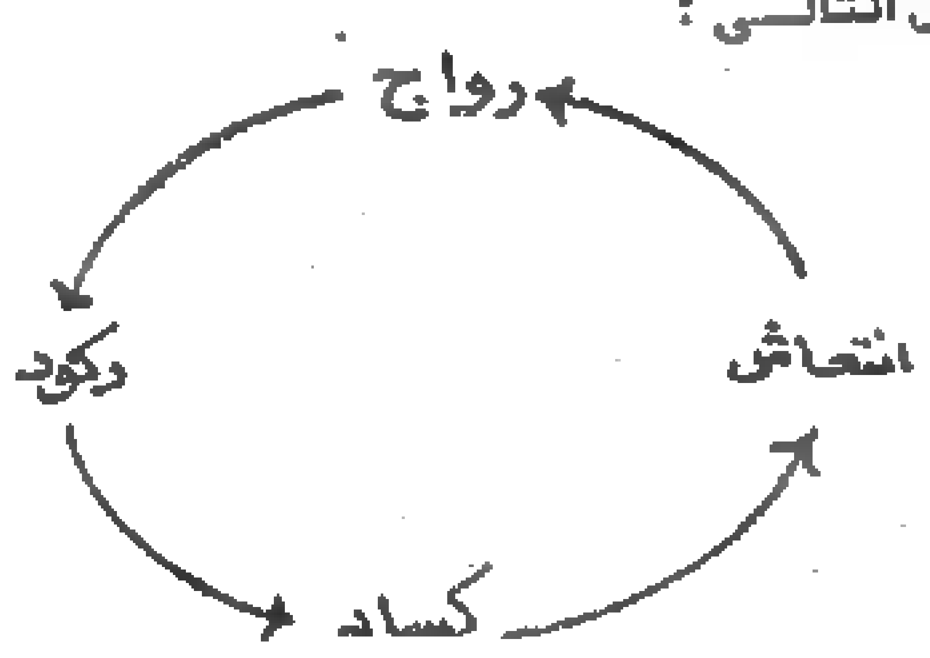


ففي مرحلة الاكتشاف يكاد يكون هناك عدد محدود من المنتجين ان لم يكن منتج وحيد فقط فعلا الذي يقوم بتقديم السلعة التي ينتجها او الخدمة التي يقدمها للعملاء الذين يكون عددهم محدودا ، وما يلبث ان يزداد هذا العدد وينمو الطلب عليها تدريجيا ويتسع النشاط ، ويبدأ غيره من المنتجين في التشبه للسلعة أو الخدمة التي يقدمها ويقومون بتقديمها والتنافس معه . ثم يصل الى مرحلة التشبع والاستقرار الانتاجي ، حيث يتم اكتشاف سلعة أو خدمة أو نشاط جديد أكثر اشباعا من الخدمة او السلعة السابقة ، مثل التليفزيون الملون الذي أدى الى تقليص الطلب على التليفزيون الابيض والاسود . ومثل سيارات النقل التي أدت الى تقليص الطلب على العربات التي تستخدم الحيوانات في جرها .. الخ .

ومن ثم من الضروري التعرف على دوره حياه النشاط الانتاجي أو الخدمي الذي يقدمه الطرف المتفاوض معه للوقوف على ما ستكون عليه الاحوال في المستقبل خاصة من حيث حجم الطلب المتوقع على السلع او الخدمات التي يقدمها . وهل هي تتناسب مع حجم التوسعات الجديده التي يقوم بها . أو من حجم التعاقدات التي ارتبط بها فعلا أو التي تقوم بالتفاوض معه عليها .

٢ ـ القسم الثاني : معلومات تتصل بالدوره الشرائيه للنشاط الاقتصادي :

كما لكل نشاط دوره حياه ، أيضا لكل نشاط دورة شرائيه يمر بها ، ويتأثر بها بشكل كبير ، والدوره الشرائيه التي يمر بها النشاط تأخذ شكل دائره متلاحقه يظهرها الشكل التالي :



وتحدث هذه الدوره بصفة عامة في الاقتصاديات المختلفة ، والبعض يشبهها بالدوره الشرائيـة الموسمية ، فعلى سبيل المثال فأن الملابس الصيفيـة تنتعش في الربيع ويزداد الانتعاش ويتحول الى رواج في الصيف ، ثم يقل تدريجيا ويصبح ركود في الخريـــف ، ويتحول الركود الى كساد تام في الشتاء ، وهكذا تبدأ بدوره جديده مع مقدم الربيـــع والانتعاش ٠

وعلى هذا القرار يخضع كل نشاط اقتصادي الى دوره شرائيه وان كانت لا ترتبـط بالموسم بقدر ما ترتبط بعملية النمو والتنمية التى تعيشها الدولة ككل والتي يمر بها مستخدمي السلع والخدمات التي يتيحها النشاط الاقتصادي محل الدراسة وقد تكـــون الدوره الشرائية عامة ترتبط بالاقتصاد القومي ككل ، وقد تكون خاصة قاصره علـــى النشاط الذي يمارسه العميل فقط ٠

ومن ثم فانه يكون من المناسب على جهاز الاستخبارات الائتمانية جمع المعلومـات الكاملة والشاملة عن المرحلة التي يعيشها النشاط الاقتصادي الذي يمارسه العميـــ وموقعها من الدوره الاقتصادية الخاصة والعامة ٠ وبعد الحصول على هذه المجموعات الثلا من البيانات التاريخية يتم التعامل معها للوصول الى مجموعة مؤشرات في التنبؤ بمـــ سيكون عليه الموقف مستقبلا ٠

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فانه يلزم للقيام بتفاوض ناجح وفعال ان يتم جمـــ مجموعة متكاملة من البيانات والمعلومـات عن الوضع الحالي للنشاط الاقتصادي والتجار الذي ينتمي اليه من نرغب في التفاوض معه ٠

على الرغم من ان جزء من هذه البيانات يكون قد سبق جمعها في البيانات الخاصـ عن العملاء ، الا انه ايضا تقوم بجمع البيانات عن الأنشطة المختلفة لذاتها ، وتشمل هـ البيانات ثلاث مجموعات هـــي :

١ ـ بيانات عن الانشطه (صناعة ، تجاره ، خدمات ، زراعـة ، تعديـــــن)

٢ ـ بيانـات عن السلع (سلع استهلاكيـة ، استثماريـة ، وسيطة)

٣ ـ بيانـــات عن القوانيـــن والاجـراءات التي تنظم انتاجها وتوزيعها وتداولها

وفيما يلي عرض لكل منها بايجاز :

المجموعة الاولى : بيانات عن الانشطه الاقتصادية :

مع تنوع الانشطة الاقتصادية وتعددها . الا انه يمكن تصنيفها وفقا لمقاييس نوعية مثل تقسيمها الى نشاط صناعي ، نشاط زراعي ، نشاط تعديني ، نشاط تجاري نشاط خدمات متنوعه ، ويضم كل نشاط انواعا متعدده من الحرف والمهن المتخصصه ويقوم جهاز المعلومات بجمع البيانات المختلفة عن كل مهنه أو حرفه فعلى سبيل المثال حرفة الغزل والنسيج . تقوم بجمع بيانات عن :

* عدد المصانع التى تعمل فى نطاق الجمهورية .
* الطاقة الانتاجية الاجمالية للمصانع .
* الانواع التى تنتجها هذه المصانع .
* حجم الفائض او المخزون السلعى من المنتج النهائى .
* حجم الطلب المحلى على هذا المنتج .
* حجم الاستيراد من الخارج للمنتجات .
* حجم التصدير من هذه المنتجات .
* معدل الربح والعائد على رأس المال فى هذه الصناعة .
* الظروف العامة التى تمر بها .

المجموعة الثانية : بيانات عن السلع التى ينتجها كل نشاط الأنشطه :

ويتصل هذا أساسا بالبضائع التى تطرح بالاسواق وكذا بالنشاط العام لمنتجى وموزعى هذه البضائع ، وتعد الدراسات السلعية التى يقوم بها جهاز الاستخبارات من أهم المصادر البحثيه التى يعتمد عليها رجل التفاوض فى أتخاذ

قراره خلال عملية التفاوض الاقتصادية والتجارية والتى من خلالها يمكن كسب جولات التفاوض .

ويهمنا فى هذا المجال جمع بيانات عن عده جوانب أهمها :-

- الجانب الفنى الانتاجي المستخدم فى انتاج هذه السلع ومدى خضوعه للتقدم التكنولوجي السريع ، ونمط الانتاج المستخدم محليا ودوليا واحتمالات التغيير فى هذا النمط ومعدل دوران التكنولوجيا الانتاجية لهذا النمط .

- مدى خضوعها للتقلبات الموسمية ولنمط العادات والتقاليد فى الشراء وكذا خضوعها للتغير فى الذوق العام للمستهلكين ، أو للأنماط الاستهلاكية المتجدده لهم .

- الجانب التسويقى والذى يشمل طرق النقل والتوزيع والترويج والتسعير المستخدمه بشكل عام فى الوقت الحالى .

- حجم الانتاج الكلى منها وأهم المنتجين لها ، وحجم المعروض فى السوق منها ، وحجم الفائض ، وحجم المخزون ، وحجم التصدير وحجم الاستيراد .

المجموعة الثالثة : بيانات عن القوانين والاعراف والقرارات والقواعد والاجراءات التى تنظم القيام بهذا النشاط وما يتصل به من انتاج وتداول السلع والخدمات التى يقدمها :

وتشمل هذه المجموعة ، بيانات فى غاية الأهمية ، حيث أن لكل نشاط اقتصادى مجموعة من القوانين والقواعد والاجراءات التى تنظمه وتنظم العمل فيه ، وتمتد الى ناتج هذا النشاط سواء كان سلعي أو خدمي ، وهى فى اطارها العام قرارات

وقوانين وقواعد حاكمة تؤثر سلبا وايجابا على النشاط الاقتصادى .

كما يجب مراعاة النظام والعرف العام للمجتمع الذى تعمل فيه حيث لا يجب ان يتم التوصل الى اتفاق يخالف النظام العام للمجتمع أو العرف السائد .

ويتكون النظام العام من مجموعة التشريعات القانونية والاعراف والتقاليد والآداب والعادات وهيكل القيم والنسق الاجتماعى العام ، وحتى لا يصطدم بهذا النظام العام وتكون النتيجة فقد المؤسسة لتأييد جمهور العملاء وعزوفهم عن التعامل مع المؤسسة مما سيؤثر بشكل خطير على ربحيتها واستمرارها فى تأدية رسالتها .

ثالثا : جمع بيانات عن المؤسسات المنافسة محليا ودوليا :

تعمل المؤسسة فى نطاق محيط من المنافسة التى تشترك فيها المؤسسات الأخرى ، ومن ثم فانه يلزم لقيام المؤسسة بدورها بشكل فعال معرفة ما تقوم به هذه المؤسسات والوقوف على استراتيجياتها واتجاهاتها فى المستقبل ، ويقوم جهاز الاستخبارات بجمع هذه البيانات والتى تشمل ما يلى :

* اجمالى حجم السوق ، وعدد المؤسسات المنافسة العاملة فى هذا السوق ، ونصيب كل منها من السوق ، وتطور هذا النصيب خلال السنوات الماضية للوقوف على معدل نمو كل منها وأسباب زيادة النصيب السوقى أو تراجعه لأى منها .
* مزيج الخدمات والمنتجات التى تقدمها .
* معدل دوران العملاء لدى هذه المؤسسات وأسباب هروب أو تمسك العملاء بها ، والوسائل التى تستخدمها كل منها لجذب العملاء والاحتفاظ بهم .
* أهم كبار العملاء لكل مؤسسة ، وحجم التسهيلات الائتمانية التى يتمتع بها كل منهم منها ، ومدى رضاء المؤسسة الذى يتعامل معها عن هذا التعامل .

* التطبيقات التكنولوجية الحديثة التي تستعين بها هذه المؤسسات في تقديم خدماتها ، وما اتاحته هذه المخترعات من تطوير للخدمات التي تقدمها ، وتكلفة هذا التطوير ، وهل العائد المتحقق يعادل أو يفوق هذه التكلفة .

* أهم الباحثين ومتخذي القرار لدى هذه المؤسسات ، خاصة العناصر ذات الخبرة والدراسة والمعرفة والكفاءة والقدرة على اتخاذ القرار ، وما تقدمه هذه المؤسسات لهم من مزايا للاحتفاظ بهم ، ومدى رضائهم عن وظيفتهم وكيف يمكن جذبهم للعمل لدينا .

مصادر الحصول على البيانات التفاوضيه :

تتعدد مصادر الحصول على البيانات ويمكن تقسيم هذه المصادر الى قسمين رئيسيين هما :

١ - مصادر الحصول على البيانات الاوليــة .
٢ - مصادر الحصول على البيانات الثانوية المنشورة .

وفيما يلي عرض لكل منهما :

أولا : مصادر البيانات الاولية :

البيانات الاولية تعبر عن تلك البيانات التي يقوم رجل التفاوض بجمعها بنفسه لأول مره ، وذلك لعدم توافرها في أي مصدر من مصادر البيانات الثانوية المنشوره وأهم المصادر الاولية للحصول على البيانات هي :-

١ - العميل نفسه (سواء هو ، أو العاملين لديه) .
٢ - المتعاملين مع العميل (سواء كانوا موردين لمستلزمات النشاط الذي يقوم به او مستخدمي ناتج هذا النشاط) .

٣ ـ الشـركات المنافسة للعميل ٠

٤ ـ المحيطين به من المؤسسات الاخرى ٠

٥ ـ البنوك والمصارف التي سبق ان تعامل معها والتي يتعامل معها حاليا ٠

٦ ـ الجهات الحكومية والرسمية التي لها أعمال أو علاقة مع العميل ٠

٧ ـ وكالات الاستعلام والاخبار التي تقوم بجمع البيانات لمن يهمه الامر من المؤسسات والافراد ٠

ويشترط في هذه المصادر المعاصره للعميل ، وسبق التعامل معه ، والصدق والامانة في الحديث ، وقوه الذاكره وسلامتها والرغبة في أعطاء المعلومات ، والتعاون معنا ٠

ثانيا : مصادر البيانات الثانوية :

ويضم هذا المصدر كافة البيانات التي سبق جمعها وتحليلها وكتابتها ونشرها سواء كانت في شكل وثائق أو معاهدات او كتب أو دوائر معارف ، أو مذكرات ، أو في شكل تحقيقات صحفيه ، او اعلانات مدفوعة الاجر ٠٠٠٠٠٠ الخ ويجب التحقق من سلامة هذه المصادر ومن صدق الكاتب والبيانات ، وبصفة عامة فان أهم مصادر البيانات الثانوية هي :ـ

١ ـ سجلات المؤسسة ٠

٢ ـ سجلات العميل وما يصدره من ميزانيات وقوائم مالية٠

٣ ـ نشرات الغرف التجارية ، واتحادات الصناعات والادلة المهنية التي تصدرها الجهات المتخصصة ٠

٤ ـ النشرات الاحصائية التي تصدرها الجهات الحكومية مثل نشره الجهاز المركز للتعبئة العامة والاحصاء ٠

٥ ـ خطة التنمية وتقارير متابعة الخطة ٠

٦ ـ المجلات المتخصصه ٠

٧ ـ الصحف اليومية ، والصحيفة الرسمية للدولة " الوقائع المصرية " .

٨ ـ النشرات التى تصدرها البنوك .

ويقوم جهاز الاستخبارات بتجميع كافة البيانات التى يتم نشرها فى المصادر القانونية والتى امكن له الحصول عليها بعدة طرق ، سيتم العرض لهما فيما يلى :

طرق جمع البيانات :

تختلف وتتعدد طرق جمع البيانات وتتنوع وفقا للمصدر الذى سيتم جمعها منه وأهم الطرق المستخدمة فى جمع البيانات هى :-

١ ـ المقابلة الشخصية .

٢ ـ الملاحظة والمراقبة .

٣ ـ الاستفتاء بالبريد والتليفون والتلكس والتلغراف والتليفاكس .

وفيما يلى عرض موجز لطرق جمع البيانات :

أولا : المقابلة الشخصية :

تعد المقابلة الشخصية أهم طرق جمع البيانات من مصادرها الاولية على الاطلاق وأهم مجالاتها ما يلى :-

١ ـ المقابلة الشخصية مع العميل أو مع المؤسسة المراد التفاوض معها :

حيث تمكن هذه المقابلة رجل التفاوض أو من يقوم بها من جمع مجموعة هامة من البيانات المفيده منها على سبيل المثال : معرفة أسباب حرص العميل على التفاوض ، وعما اذا كانت هذه الاسباب تتفق مع سياسة المؤسسة ، والحكم الاولى على مدى جدارة العميل من حيث التأكد من أهليته القانونية ، والثقافية

والادارية ، وقدرته على ادارة نشاطه بنجاح ومدى استعداده للتعاون مع المؤسسة ونوع الضمانات التي سيقدمها ومصادر الحصول على مستلزمات الانتاج ومدى كفايتها ، وأهم المتعاملين معه ، وأهم المنافسين له ، وخططه المستقبلية .

وفي المقابلة يقوم الباحث الائتماني بالحصول على البيانات الآتية :

- الهدف الذي يسعى اليه العميل من التعامل مع المؤسسة .
- الضمانات المقدمة .
- نوع النشاط (أو البضاعة التي يتعامل فيها) .
- أهم الموردين .
- أهم العملاء المستخدمين لناتج النشاط .
- مشروعات التوسع المزمع القيام بها ، وكيفية تمويلها .
- البنوك التي يتعامل معها والتسهيلات الائتمانية الممنوحة له من هذه البنوك وحجم المستخدم منها .
- حدود السلطات الاقتراضية المخولة للعميل أو للمنشأة طبقا لنظامها الأساسي .
- هل سبق للعميل التوقف عن سداد التزاماته او دفع ديونه .
- هل سبق أن صدر ضد العميل حكم بالافلاس .
- هل سبق ان تم صلح واقي من الافلاس .
- هل سبق ان تم اجراء بروتستو على أي كمبيالة ؟ موقعه من العميل .

ثم يتم الحصول على البيانات الشخصية المختلفة عن العميل مثل الاسم ، والجنسية ورقم السجل التجاري ، وعنوان المركز الرئيسي ، وعناوين الفروع ، الشكل القانوني وتاريخ التأسيس ، مدة سريان الشركة ، رأس المال المدفوع ، وأسماء الشركاء وبيان صفتهم ونصيب كل منهم في رأس المال ، وجنسيتهم ، وأسماء الشركاء الذين لهم حق الادارة ونشاطهم السابق وخبرتهم ووضع الشركة في حالة انفصال او وفاة أحد الشركاء في شركات الاشخاص ، وتحديد من لهم حق التوقيع عن الشركة وحدود السلطه المفوضه لكل منهم ، وفي شركات الاموال يتعين الحصول على أسماء أعضاء مجلس الادارة والعضو المنتدب والمدير المسئول وجنسياتهم .

٢ ـ المقابلة مع المتعاملين مع العميل من مستخدمي منتجاته ومن موردي مستلزماته

الائتمانيــة :

يعد هذا النوع من المقابلات من أكثر الأنواع أهمية اذ انه اداة تحقق من صدق المعلومات التي أدلى أو تقدم بها العميل عن نفسه ، خاصة ان الحكم على جداره العميل يتوقف بدرجة كبيره على البيانات التي سوف يحصل عليها من هذا النوع من المقابلات وأهم هذه البيانات :

* سمعة العميل في السوق التجاري .
* خبره العميل في القيام بالنشاط الذي يمارسه .
* مدى وفائه بالتزاماته وتعهداته وأرتباطاته .
* الظروف التي يمر بها تسويق منتجاته ومدى الطلب حاليا على هذه المنتجات واتجاه الطلب عليها مستقبلا .
* حجم الائتمان الذي حصل عليه العميل من مورديه . والحدود القصوى الموضوعه من هؤلاء الموردين للعميل ومدى انتظامه في سداد التزاماته لهم ، وفي الوقت نفسه حجم الائتمان الممنوح من العميل للشركات المستخدمة لمنتجاته ، والرصيد القائم منها ، ومدى انتظامهم في السداد .

ويجب على رجل التفاوض أو من يقوم بعمله ان يتأكد من استمرارية وانتظام التعامل بين العميل وبين الموردين وعدم حداثه التعامل او انقطاعه لفترات طويلة بينهم .

وحيث قد يتلقى رجل التفاوض بيانات عن العميل من قدامى الموردين الذين انقطع التعامل بينهم وبين العميل لمدد طويله ولفترات متفاوته ومن ثم يكون حكمهم مرتبط بالفترات المحدده التي تعاملوا معه فيها فعلا، والتي قد

لا تكون معبرة عن الواقع الحالي للعميل ٠

أو يتلقى بيانات عن العميل من موردين جدد حديثي التعامل مع العميل ولا يكون قد تكون لديهم خبرة عن التعامل معه ، ومن ثم لا يكون حكمهم عليه سليما ٠

ويجب الاحتياط من أن بعض الموردين يلجأ الى مجاملة العميل واظهاره بمظهر جيد حسن ، ولوجود مصلحة مشتركة ومنفعة ستعود على المورد اذا حصل التفاوض ونجح العميل فيه محورها استمرار تعامل العميل مع هذا المورد ، بل وقد يتوسع في أستخدام التوريدات التي يشتريها منه مع توسع الانتاج ، ومن ثم يدلي هؤلاء الموردين ببيانات وهمية لدعم مركز العميل المتفاوض معه ٠

وعلى رجل التفاوض ان يظهر لهؤلاء الموردين مدى عدم سلامة وعدم صحة هذا التفكير ، حيث يؤدي التعامل مع هذا العميل وهو غير أهل له الى أعساره ومن ثم عدم قدرته على سداد مديونياته لهم ، والحجز عليه وتصفيته ، وعدم حصولهم على حقوقهم منه والى فقدهم لعميل مربح ومجزي لهم ٠

٣ ـ الزيارة الشخصية للمنشأة المتفاوض معها :

=================================

تعد الزيارة الشخصية للمنشأة المتفاوض معها من أهم طرق جمع البيانات التي لا يسهل الحصول عليها عن اى طريق آخر ، حيث تمكن رجل التفاوض من الحصول على انطباع معين عن احوال هذه المنشأة ، وسير العمل بها ، وحالتها العامة هل أيجابية أو هل هي سلبية ، والوقوف على حجم المنشأة وحالة المباني والآلات والمعدات وحجم العمالة ، وكيفية ونظام الانتاج والتخزين بها ومن ثم يمكن الحصول على البيانات الاتية :ـ

أ ـ مكان وموقع المنشأة ومدى قربها أو بعدها عن خطوط وطرق المواصلات والاتصالات ومن مراكز النشاط الاقتصادي سواء كان الانتاجي أو التجاري ٠

ب ـ حجم المباني والانشاءات والاقسام التي يحتاجها كل مبنى ومدى مناسبته وتوافقه مع الانماط السائدة في ذات النشاط الذي تمارسه المنشأة وخطط التوسع التي تستهدفه في المستقبل ومدى كفاية هذه المباني حاليا أو مستقبلا ٠

ج ـ انواع الآلات المستخدمة وقدراتها الانتاجية ومدى تقادمها الفني والتكنولوجي والدفتري ، ومدى كفاءتها ، وأسلوب ونمط الانتاج المستخدم ، وأنواع المعدات المستخدمة ومدى كفاءتها وقيمتها الدفترية ومدى وفرة أدوات النقل والمناولة والحركة الداخلية ومدى مناسبتها لخطوط الانتاج والتخزين ٠

د ـ حجم الطاقة الانتاجية للمنشأة ، وحجم المستغل منها ، وأسباب الطاقة العاطلة لديها ، وحجم الجزء الممكن استغلاله منها ، وحجم الفاقد والتالف والمعيب من المواد الخام والانتاج التام الصنع ومدى توافقه مع النمط العام او السائد في ذات الصناعة ٠

هـ ـ حجم القوى العاملة وتوزيعهم المهني بين عمال انتاجيين ، وعمال خدمات ومشرفين واداريين ومدى مناسبة الهيكل الوظيفي للنظام الانتاجي المستخدم في المنشأة وحجم الاجور المدفوعة ونسبتها الى اجمالي التكلفة والمستوى الاجري للمنشأة بالمقارنة بالمتوسط العام للصناعة أو للنشاط ، ومعدل دوران العمالة وقدرة المنشأة على جذب وربط العاملين بها ٠

و ـ حجم المستهلك من المواد الخام ونسبة المواد الخام الداخلة في الانتاج الى قيمة الانتاج النهائي ، وقيمة التلوث الذي تخرجه المنشأة والاحتياطيات التي قامت بها لمعالجة هذا التلوث ومدى صراحة القوانين التي وضعتها السلطة التشريعية في هذا الصدد ٠

ز ـ نظام التخزين وحالة المخازن ، ورقم أو قيمة المخزون من كل المواد الخام ومستلزمات الانتاج الاخرى ، ومن الانتاج تام الصنع ومدى مناسبة المخازن التي تمتلكها المنشأة ، وهل تعاني من تكدس المواد وهل تتوافر فيها اعتبارات السلامة واحتياطيات الامن ؟ ٠

ح — نظام المحاسبة الذى تستخدمه المنشأة ومدى توافر سجلات منتظمة للحسابات المالية وحسابات التكاليف ، ونظام للمراجعة الداخلية ، وكذا للرقابة الخارجية من حيث تعيين مراقبين حسابات مشهود لهم بالكفاءة والنزاهة .

ط — نظام البيع ونظام الشراء الذى تستخدمه المنشأة من حيث شروط البيع وهل يتم نقدا أو يتم بالاجل ، ونظام الشراء وهل تستخدم المنشأة المناقصات أم يتم التوريد بالامر المباشر ، وبيانات عن أساليب الترويج للمنتجات ومنافذ التوزيع ، وتسعير المنتجات .

٤ — الزيارة الشخصية لمنافسين العميل المتفاوض معه :

تمكن الزيارة الشخصية للمؤسسات المنافسة للعميل من الحصول على بيانات فى غاية الاهمية عن الصناعة أو النشاط الذى يمارسه ، ومدى جدارة العميل للتعامل معه ، خاصة ان المنافسين كثيرا ما يكونون على دراية شبه كاملة بأحوال وظروف المنشآت المنافسة لهم .

وأن كان يجب التحذير من التعامل مع البيانات التى يتم الحصول عليها من هذا المصدر على أنها بيانات صادقة ، حيث كثيرا ما يلجأ المنافسون الى محاولة تشويه صورة المنشأة المنافسة لهم ، ومن ثم يفضل ان يقتصر الحصول على البيانات الاتية من هذا المصدر :-

* الظروف السوقيه التى يمر بها الطلب على منتجات الصناعة أو النشاط الذى يمارسه العميل والمنشآت المنافسه عموما واحتمالات استمرار هذه الظروف مستقبلا ، او تناقصها ، أو انحسارها وما هى العوامل التى تؤثر عليها ، وما هى النواحى التى تتأثر بها .
* حجم السوق الذى تتعامل فيه جميع المنشآت الممارسة للنشاط مستدلا عليه بعوامل : اجمالى حجم الانتاج وحجم المخزون ، واتجاهات الاسعار

والتعيين السوقى للعميل ، وأهم كبار المنشآت المنافسه له فى الـ...
واستراتيجياتها وسياستها التى تستخدمها فى الانتاج والتسويق و...
تأثر العميل بهذه السياسات أو بمعنى آخر مدى تأثير هذه الاستراتيج...
على قدره العميل على القيام بالتزاماته تجاه المؤسسة والغير مستقبلا

وللمقابلة الشخصية خطوات ومناهج ، ويعد الالمام بها واتقانها فنا قائ...
بذاته يحتاج الى خبره وتدريب وممارسة حتى يستطيع رجل التفاوض الوصول الـ...
نتائجها المرجوه .

ومن ثم فأن للمقابلة الشخصية أهمية محورية خاصة لنجاح رجل التفـ...
فى تحقيق أهدافه ، وأهداف المؤسسة التى يعمل بها ، ويتطلب ذلك ضـ...
توافر مجموعة من الشروط والخطوات التى يتعين مراعاتها جيدا حتى يمكن تو...
مقومات النجاح للمقابلة الشخصية ، وأهم هذه الخطوات ما يلى :

١ ــ ضرورة التحضير الجيد للمقابلة الشخصية :

يعد التحضير الجيد للمقابلة الاساس السليم لنجاحها ، وقد يستـ...
الاعداد الجيد للمقابلة الشخصية وقتا أكثر من الوقت الذى تستغرقه المقابلـ...
نفسها ، ويبدأ هذا التحضير بعملية تصور ذهنى عن ما يمكن ان يدور فى هـ...
المقابلة وكيفية ادارة الحوار والنقاش وطرح الاسئلة والحصول على البيانات فـ...
شكل أجوبة دون ان يسبب رجل التفاوض أى ضيق للعميل ، بل يجعله يقبل علـ...
اعطاء البيانات طواعيه وبترحاب وبشغف .

ويدخل ضمن الاعداد الجيد للمقابلة الشخصية ، القيام بالتعرف علـ...
المؤسسة والفرد الذى سيتم التقابل معه ، عن طريق الحصول على تقريرهـ...
السنوى والاطلاع على ميزانياتها المنشوره ، ومعرفة وضعها السوقى ومعـ...
نموها ، ونوعية انتاجها .

٢ ـ تحديد ميعاد المقابلة مقدما :

يجب على رجل التفاوض تحديد ميعاد المقابلة مقدما مع المسئول الذي يريد مقابلته ، حتى يتأكد من مناسبة ميعاد المقابلة لهذا المسئول وأن يحدد أيضا المدة الزمنية التي سوف تستغرقها المقابلة ، وأن يعد نفسه لانجاز وتحقيق هدفه في هذه المدة ، وان لا يحاول ان يتعدى المدى أو الفترة الزمنية المحددة للمقابلة ، وان يطلب ميعاد آخر لاستكمال البيانات المطلوبة ، الا اذا وافق المتقابل معه على اتاحة مزيد من الوقت له لاستكمال البيانات . وعلى رجل التفاوض ان يكون قوي الملاحظة عندما يلمس توتر ، او ضيق ، أو عدم اهتمام ، أو عدم تجاوب ، أو عدم ارتياح من جانب المتقابل معه . وعليه ان يكون ملما بتكتيك وفن طرح الاسئلة الذي سنعرض له فيما بعد ٠

٣ ـ المظهر العام لرجل التفاوض :

للمظهر العام لرجل التفاوض ، أثر هام جدا في الحصول على البيانات المطلوبة ، وعلى تشجيع العميل أو المتقابل معه على اعطاء البيانات وان يكون صادقا فيما يقدمه اليك من بيانات ٠

خاصة ان للمظهر العام لرجل التفاوض ، أثر كبير في اعطاء انطباع مبدئى أولى عن المؤسسة التي يعمل بها ، وعن خدماتها وعن ادارتها وعن القائمين بالعمل فيها ، خاصة اذا كان المتقابل معه يتم مقابلته لاول مره ولم يكن له تعامل معنا من قبل ، ومن ثم فأن أهمال رجل التفاوض لمظهره قد يؤدى الى افتراض الشخص المتقابل معه ان هذا الاهمال هو جزء من صفة الاهمال العام التي تتفشى وتنتشر في المؤسسة التي يمثلها هذا المفاوض المهمل في مظهره ٠

ويمكن تقديم النصائح الاتية لرجل التفاوض المسند اليه مهمة المقابلة الشخصية :

* يفضل دائما أن يرتدي الملابس الرسمية وأن تكون ملابسة وشيابه محافظة داكنة الالوان او حيادية يتوافر فيها الانساق والتناسق بعيدة عن الالوان الغريبة .
* أن يبتعد عن التكلف والمغالاة في أرتداء الكماليات كالسلاسل والخواتم وعلب السجاير والولاعات والاقلام والدبابيس الذهبية وأن يكون مظهره انيقا في غير تكلف ، متزنا في غير غرور ، مترفعا عن ماقد يؤثر على سمعة المؤسسة وسمعته هو الشخصية بالسالب .

٤ ـ حسن التصرف واللياقة اثناء المقابلة :

على رجل التفاوض ان يدرب ويعد ويهيء نفسه على حسن التصرف واللباقة في الحديث ، وسرعة البديهه ، والتنبه بسرعة لمشاعر وسلوك المتقابل معه اثناء المقابلة ، ويمكن تقديم هذه النصائح في هذا المجال :

- ان يكون متزنا في أسلوب وطريقة الحديث والسير والجلوس ، والمزاج والحالة النفسية أي أن يكون هادىء الطباع ، مستقر المزاج يغمره شعور بالثقة ، ومتمتعا بالقدرة على أتمام المقابلة الشخصية بنجاح .
- ان يحتفظ باللطف في الحديث ، وان يبتعد عن الخشونه في الحوار وان يعكس أثناء المقابلة حالة من الاشراق والتألق والتفاؤل .
- ان يعكس حديثه وسلوكه كل تقدير واحترام للشخص المتقابل معه وان يتم ذلك في غير تكلف أو تصنع ظاهري أو مغالاه ، فاذا تلفظ بأسم الشخص المتقابل معه يجب أن يكون التلفظ به صحيحا وأن يسبقه اللقب الادبي أو العلمي أو العائلي او الاجتماعي الحائز عليه ، وأن يحمل في نبراته دائما رنه تقدير واحترام .
- ان يعمل على أضفاء روح من الصداقة والالفه على المقابله ، وأن لا يفقد روح المجامله ومسايرة الاتجاه العام للمتقابل معه بحيث يحطم الحواجز التي

قد تحول دون اندماج المتقابل معه وكسب صداقته .

- ان يكون يقظا شديد التنبه لأي موقف طارئ يحدث أثناء المقابلة وان يعد نفسه لمواجهة هذا الموقف خاصة تلك المواقف المحرجة التي قد تحدث فجأة ودون تخطيط سابق .

٥ - ضرورة التبكير في الذهاب الى المقابلة :

يعد الذهاب مبكرا الى مكان المقابلة المحدد للقاء العميل او الشخص المتقابل معه امرا في غاية الاهمية ، وتصرفا شديد الحكمة ، حيث لا يجب على رجل التفاوض ان يترك مجالا للاحداث العارضة او الطارئة ، وأن يهيئ ويتيح لنفسه الوقت الكافي لتنظيم افكاره وترتيبها .

ومن ناحية أخرى فان الذهاب للعميل في موقع عمله مبكرا عن الميعاد يتيح لرجل التفاوض الحصول على بيانات في غاية الاهمية أهمها ما يلي :

* التعرف على الجو العام في المنشأة التي سيعقد بها الاجتماع الطالبة للتفاوض ، خاصة من خلال حديث العاملين بها والمتعاملين معها الذين تصادف حضورهم أثناء تواجد رجل التفاوض ومعرفة مدى ارتياحهم للتعامل مع المنشأة .
* معرفة مدى انشغال المتعامل معه ومدى أهميته بالنسبة لموقعه الوظيفي وهل هو على الماام كامل بالمنشأة او أن هناك من هو على دراية أكبر منه ، وان وظيفته ما هي الا فخرية او استشارية او شكلية .
* الاحاطة بالانطباع المتولد لدى العاملين لدى الشخص المتقابل معه (السكرتيرة ، المرؤوسين) عن المؤسسة التي يمثلها رجل التفاوض ، والحصول على معلومات عن المؤسسات التي تتعامل معها منشأة المتقابل معه وعن أهم ما يقدمونه من منتجات وخدمات ، والمزايا التي تنفرد بها هذه المؤسسات .

٥ — استكشاف شخصية المتقابل معه : وتحديد ملامح هذه الشخصية من خلال انطباعات المتعاملين معه عنه ، وبدون أن يسبب أي حرج وبطريقة غير مباشرة والتنبوء بمفتاح هذه الشخصية حتى يمكن انجاح المقابلة الشخصية معه وتحقيق أهدافها بسهولة ويسر .

٦ — تعلم أستراتيجية الوقت :

للوقت أهمية شديده في نجاح المقابله الشخصية وفي تحقيق أهدافها ، وعلى رجل التفاوض الالمام باستراتيجية الوقت ، وفن استخدامه ، ويمكن الاسترشاد بالمبادىء العامة التالية :

- لكل دقيقة من الوقت ثمنها ، تدفعه المؤسسة في مقابل الحصول على بيانات من المتقابل معه ، وأن عدم الحصول على هذه البيانات يكلف المؤسسة خسائر باهظة نتيجة عدم الاحتياط للمخاطر المختلفة التي قد تظهرها هذه البيانات .
- ضرورة تنظيم الوقت بطريقة مناسبة تتناول التحضير الجيد للمقابلة ووضع برنامج للمقابلة وتحضير أجنده يدون عليها أهم النقاط التي يتعين استيفائها أثناء المقابلة وترتيبها وفقا لاهميتها بحيث يتعين تغطيتها اثناء المقابله .
- تخصيص وقت محدد لكل نقطة يتعين استيفائها ، ومحاولة ان لا تطغى نقطة معينه على الوقت المخصص لنقطه اخرى ، مع عدم احراج العميل أو الشخص المتقابل معه ، بل الانتقال من نقطة الى أخرى بكياسه ولطف ولباقة .
- أنهاء المقابلة في الوقت المخصص لها تماما وعدم تجاوز هذا الوقت مهما كانت الاسباب الا اذا امر الشخص المتقابل معه على ذلك .

ويرتبط بأستراتيجية الوقت أيضا تعلم فن وتكتيك " التوقيت " وهو فن اختيار وتحديد الوقت المناسب ، سواء في اختيار وقت المقابلة الشخصية ، أو الوقت المناسب لطرح سؤال معين ــ دون آخر ــ للحصول على الاجابة المطلوبة من العميل ويدخل في ذلك أيضا تهيئة المناخ والجو المحيط العام المناسب الذي يجعل العميل أو الشخص المتقابل معه اقدر على الاجابه طواعيه ، بل وبشغف ، ويستلزم ذلك دراسة شخصية المتقابل معه عن قرب ومعرفة اراؤه وطموحاته وأهتماماته وهواياته وعاداته ، ومعتقداته ، وتفضيلاته ، وكل ما من شأنه ان يساعد على نجاح المقابله الشخصية ، وأن يعمل رجل التفاوض على تعلم واجادة فن التوقيت وتدريب أنفسهم على مهارات هذا الفن .

ثانيا : جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمراقبة :

تحتاج عملية جمع معلومات التفاوض عن عميل معين الى التأكد من صدق ما ادلى به من بيانات او بما تم جمعه من المصادر الاخرى . وتعد الملاحظة والمراقبة لسلوك ونشاط العميل والمتعاملين معه أحد أهم الوسائل المستخدمة في هذا الخصوص .

وتعتمد هذه الطريقة على قيام رجل التفاوض او من يخوله ذلك بملاحظة سلوك العميل وتسجيل مشاهداته لوقائع معينه تتصل بهذا السلوك وفقا لنموذج معين حتى يمكن الاستفاده منها في استخلاص مجموعة من المؤشرات ، ويمكن ان تتم الملاحظة بالاستعانة بالاجهزة الحديثه مثل كاميرات الفيديو ، والدوائر التليفزيونية المغلقة .

ويجب توفر مجموعة من العناصر في هذه الطريقة أهمها ما يلي :

- ان تقوم الملاحظة على عنصر العيان الحسي .
- ان يكون هناك هدف او سلوك معين او بيان معين يراد التأكد من صحته .
- ان يتوافر لدى القائم بها القدره على التسجيل والتحليل والربط بين

العوامل والمتغيرات والظواهر والسلوك الذي يقوم به العميـــــــــل .

- ان تكون لديه القدرة على الاحاطة الشاملة بعناصر الموقف الذي يتواجـــد فيه العميل ، أي ان يحيط بالعوامل والمتغيرات التي لها أثر في ســـلوك او تصرف العميل لمعرفة هل هذا السلوك دائم او انه سلوك طارئ عرضي .
- ان يكون لديه القدرة على تحييد عواطفه والتعامل بموضوعية بحيث لايتأثر برأي او اتجاه او قناعة مسبقة تم توصله اليها من قبل .

وبصفة عامة يمكن القول ان هذه الطريقة تمكن من الحصول على بيانات هامة عن العميل خاصة في حالة التأكد من مدى سلامة وصدق ما تقدمه من بيانات للمؤسسة كما تمكن من الحصول على بيانات أخرى عن النشاط الذي يمارسه بدون ان يعلـــم انه تحت المراقبة .

ثالثا : جمع البيانات عن طريق البريد والبرق والتلكس والتليفاكس والتليفـــون :

وهي من أهم وسائل جمع البيانات ، خاصة اذا تعذر جمع البيانات عن طـــريق المقابلة الشخصية ، كما انها تتميز بأنخفاض تكلفتها ، الا انه يعيب عليها أنهـــا تستغرق وقت أطول من غيرها ، وان نسبة الرد عليها محدودة .

وتستخدم هذه الوسيلة مع المؤسسات المتعامل معها في الخارج للحصـــول على البيانات المطلوبة سواء للاستعلام عن عميل معين ، أو عن نشاط معين أو عـــن ظروف محددة يمر بها السوق المصرفي دوليا ، كما تستخدم مع البنوك المحليـــة في الاستعلام عن احد عملائها الذين تقدموا للتعامل مع هذه المؤسسة ، أو كان لـــه سابق تعامل مع هذه البنوك لمعرفة حجم التسهيلات التي حصل عليها منهـــم ، ومدى ارتياحهم وانطباعهم عن التعامل مع هذا العميل .

كما قد تستخدم هذه الوسيلة مع الموردين والمنافسين للعميل أيضا خاصـــة اذا كان من الصعب مقابلتهم شخصيا لبعد المسافة او لاعتبارات التكلفة والعائد .

وتستخدم قائمه الاستقصاء كوسيله فعاله في جمع البيانات عن طريق البريد ، والتلكس ، والبرق ، والتليفون والتليفاكس ، والتي تقوم المؤسسة من خلالها بأعداد مجموعه من الاسئلة يضمنها قائمة الاستقصاء التي يتم تصميمها بالشكل المناسب ، بحيث تحتوي على أماكن مناسبة لملىء البيانات الخاصة بالاسئلة وبصفه عامة فأن الاستقصاء يدور حول جمع بيانات عن :-

أ - بيانات عن حقائق محدده .

ب - بيانات عن أراء المستقصي منه .

ج - بيانات عن دوافع المستقصي منه .

ويعد استقصاء الحقائق أسهلها لتعلق بجمع بيانات عن حقائق ماديه ملموسة في حين استقصاء الاراء يتعلق باتجاهات ومعتقدات ووجهات نظر ، وقناعات وسلوكيات المستقصي منه ، أما استقصاء الدوافع فيتعلق بدوافع وأسباب ومحفزات ودواعي قيام العميل او المستقصي منه بسلوك معين او آخر .

ويتطلب أعداد قائمة الاسئله مهاره وخبره كبيرتين ، وأن كان يمكن ان نعرض فيما يلي بعض الارشادات في هذا الشأن :-

١ - ضرورة تحديد البيانات المطلوب جمعها مسبقا بشكل دقيق ، وترجمة هذه البيانات الى أسئلة معينة ليقوم المستقصي منه بالاجابة عليها .

٢ - يراعى في تكوين الاسئلة ان تكون ، واضحة ، بسيطه ، سهلة الفهم لا تحتمل أكثر من معنى ، خالية من الكلمات المبهمه والغامضة والجمل المركبه .

٣ - ان يتم تجزئة الاسئلة المركبه التي يحتمل ان تشمل الاجابة عليها أكثر من عنصر واحد الى سؤال واحد لكل عنصر .

٤ - ان تكون الاسئلة حياديه لا تتضمن اى ايحاءات تدفع المستقصي منه الى التحيز في أجاباته .

٥ - ان لا تشمل قائمة الاسئلة أي سؤال غير ضروري ، ويجب ان نبدأ قائمة الاسئلة بمقدمه موجزه تبين فيها سرية التعامل مع هذه القائمة وانها لن تستخدم في غير الغرض منها او ايضاح الغرض منها ، وحث المستقصي منه على الاجابه عليها .

٦ ـ يراعى التدرج المنطقي في ترتيب وتسلسل الاسئلة التي توضع في القائمة بحيث يكون هناك ترابط بين السؤال والسؤال الذي يليه وأن يتم البدء بالاسئلة الافتتاحية التي تثير اهتمام المستقصى منه وتحفزه للاجابة على اسئله القائمة بكاملها ، والبدء بالاسئلة السهلة والتدرج منها الى الاسئلة الصعبة ، فالأكثر صعوبة ، وهكذا •

ويجب ان تهتم المؤسسة بالاخراج الطباعي والشكلي لقائمة الاسئلة وان ترسلها في ظروف خاص يضمنه مظروف آخر مكتوب عليه عنوان المؤسسة بوضوح وملصق به طابع البريد حتى لا يضطر معه المستقصى منه الى تحمل تكلفة أو مشاق الحصول على طابع البريد او ظرف الاجابة اذا ما أرسل بالبريد •

اما اذا تم ارسال القائمة بالوسائل الاخرى ، فيتعين على رجل التفاوض التأكد من وصول القائمة بالشكل المناسب ، ومتابعة استيفاء الاجابة عليها ووصولها الى المؤسسة بعد هذا الاستيفاء •

الفصل الخامس

اختيار واعداد فريق التفاوض

لكل فرد قدرات تفاوضية وخصائص يتصف بها ، وهي جميعا تشكل اسلوبه التفاوضي الذي يمارسه في حياته العملية والاجتماعية ، ومن هنا فان ليس كل فرد يصلح للقيام بعملية التفاوض في كافة الظروف والمناسبات ، بل انه عادة ما ينجح فرد معين ، في حين لايحقق آخر نفس النجاح وذلك لاختلاف القدرات والميول والرغبات والخصائص والشخصية التي ينصف ويتحلى بها كل منهما .

وهو ما يجعلنا نعرض لهذين المبحثين فيما يلي :

المبحث الأول

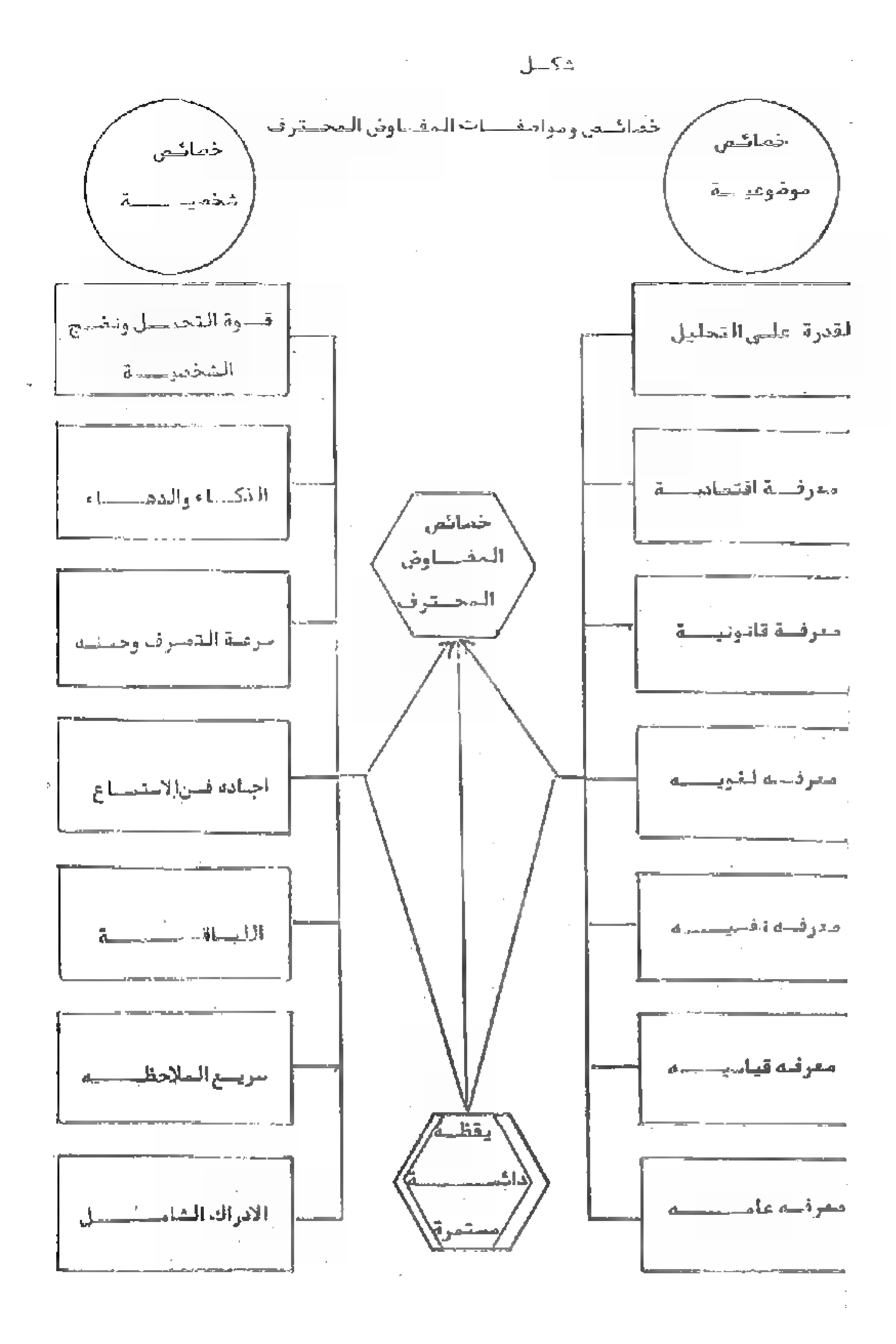
خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب ان تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع ان يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الاطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تسند اليه ، وأن كان يجب القول ان كل عملية تفاوض تحتاج الى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ، ولعل هذا يفسر لنا ان كل موقف تفاوضي يحتاج الى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه .

ومن هنا فقد اصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعدده الجوانب والابعاد يتم داخلها تخصص معين ، حيث يتخصص المفاوض المحترف في التفاوض التجاري الاولى ، أو التفاوض التجاري المحلي ، أو التفاوض في العمليات الاقتصادية الدولية أو المحلية ، ثم التفاوض في النشاط الاجتماعي والسياسي ومن هنا يصعب القول ان هناك مفاوض يمارس كافة انواع المفاوضات وعلى نفس الدرجه من النجاح والتفوق .

ولكن يمكن القول ان هناك مفاوض عام يقوم بالتفاوض في العمليات والصفقات المحدوده أيا كيان نوعها . أما اذا احتاجت العملية التفاوضية تخصصا معينا وكانت كبيرة من حيث الحجم والقيمة والنتائج المترتبة عليها فيجب اسنادها الى رجال التفاوض المتخصصين في المجال الذي يتم التفاوض فيه .

مثله في ذلك مثل علم الطب البشري حيث يتدرج الاحتراف فيه من الممارس العام الذي يتولى تشخيص المرض لدى المريض ويوجهه الى الاخصائي المحترف ثم الى الاستاذ الطبيب المتعلق بالتخصص الدقيق للمرض ، وبصفة عامة يجب توفر مجموعة من الخصائص في رجل التفاوض وأهم هذه الخصائص هي ما يظهرها الشكل البياني التالي :-



شكل
خصائص ومواصفات المفاوض المحترف
خصائص شخصية
خصائص موضوعية
قوة التحمل ونضج الشخصية
الذكاء والدهاء
سرعة التصرف وحسنه
اجاده فن الاستماع
اللباقة
سريع الملاحظه
الادراك الشامل
القدرة على التحليل
معرفة اقتصادية
معرفة قانونية
معرفه لغويه
معرفه نفسيه
معرفه قياسيه
معرفه عامه
خصائص المفاوض المحترف
يقظة دائمة مستمرة

وفيما يلي عرض لهذه الخصائص بشيء من الايجاز ٠

أولا : الخصائص الموضوعية :-

وتتصل هذه الخصائص بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية التي يحوزها رجل التفاوض والتي عادة يكون قد اكتسب المراتبة فيها من خلال التعليم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي وأهمها ما يلي :-

(١) القدرة على التحليل :

تتعلق هذه القدرة بمدى معرفة رجل التفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها وتوازنها ومعرفة من أي عناصر تتكون وتتركب هذه القضايا ، وربط الاسباب بالنتائج وايجاد العلاقة بين المؤثر والسبب وبين العائد والمحصلة ، وبين الجزء والكل ، ومدى الارتباط بينهما ، ومدى ومقدار ونوع وطبيعة العلاقة التي تحكمهما معا ، وتحكم كل منهما في ذاته ٠

(٢) المعرفة الاقتصادية :

حيث يجب على أي مفاوض أيا كان نوع المفاوضات التي يمارسها ان تتوفر لديه المعرفة الاقتصادية المناسبة حتى يستطيع حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر أو جزء يتم التفاوض عليه ومن ثم يستطيع مقارنة اجمالي العوائد باجمالي التكاليف ، ويهم في هذا المجال ان يكون المفاوض ملما بعلم الاقتصاد الدولي ، وعلم الاقتصاد الكلي والاقتصاد الوحدي "الجزئي" اقتصاد التمويل والنقود والبنوك ٠

(٣) معرفة قانونية :

وهي من أهم انواع المعارف اللازمة للمفاوض والكل عليه ان يجنيها ويحوزها بشكل دائم ومستمر من حيث احاطته بالقواعد القانونية العامة التي يشكل فيها النظام العام القانوني للمجتمع الذي يتفاوض فيه ٠

ونسق القيم والعادات التي تحكمه حتى تاتي نتائج مفاوضاته في اطار هذا النظام ولا تخالف احد قواعده أو احكامه ٠

ومن هنا فان الاحاطة بعلم القانون العام وما يتضمنه من معرفة بالدستور والقانون المدني والتجاري والجنائي والدولي وما يتصل بها من تعديلات تساعد رجل التفاوض على القيام بمفاوضاته بشكل سليم ، أما اذا لم يكن لديه هذه المعرفة فان عليه ان يستعين باحد المتخصصين في الشئون القانونية ليتابع عمليات التفاوض التي يقوم بها حتى لايقع في خطأ قانوني يهدم كل جهوده التفاوضية ٠

(٤) معرفة لغوية :

وهي من أكثر المعارف أهمية التي يجب ان يحوزها رجل التفاوض حيث عليه ان يتقن اللغه التي تم اختيارها للتفاوض ، وان يعي جيدا معاني الكلمات والعبارات التي يستخدمها وهنا علينا ان نفرق بين

- المعنى الاصطلاحي للكلمة
- المعنى المعجمي القاموسي للكلمة
- المعنى الدارج للكلمة

ويفضل دائما اختيار الكلمات التي لاتختلف معانيها الاصطلاحية عن المعجمة أو الدارجة ، فاذا كانت هناك صعوبة في تحديد المعنى العام للكلمة أو اخشى رجل التفاوض انه قد يحدث خلال تنفيذ الاتفاقية التي توصل اليها بعض الخلاف فانه يقوم بوضع قائمة للكلمات الاصطلاحية ويقوم بتعريفها بشكل محدد وحتى يلتزم بمعناها اطراف العقد ٠

(٥) معرفة نفسية :

يلزم رجل التفاوض ان يكون ملما بعلم النفس واصوله ونظرياته

وقواعده حتى يستطيع ان يحدد الطبيعة والمزاج النفسي للطرف الاخر الذي يتفاوض معه ، وفي الوقت نفسه تحديد الادوات النفسية التي سوف يستخدمها في ممارسة الضغط النفسي على هذا الطرف لاقناعه أو اجباره بقبول ما يعرض عليه ، أو على الاقل التأثير على هذا الطرف بالشكل الذي يجعله غير قادر على فرض رأيه أو الاستمرار في التعنت والتشدد في عرض مطالبه ، فضلا عن معرفة أكثر التكتيكات التي سوف يستخدمها في مفاوضاته معنا ، وتصميم واعداد التكتيكات المضاده والتخطيط لتنفيذها بدقة للانتصار التفاوضي عليه .

(٦) معرفه قياسيه :

وتتصل هذه المعرفة بعلم القياس ، والتي من خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية الى قياس كمي ، يمكن قياسه ومعرفه حجمه واتجاهاته خاصة وتطوره ، وأهم ادوات القياس التي يتعين على رجل التفاوض الالمام بها الارقام القياسيه، وتشمل الارقام القياسية للاسعار التي تضم كل من الارقام القياسيه لاسعار المستهلكين ، الارقام القياسية لاسعار الجملة الارقام القياسية لاسعار الحضر ، والريف ، والرقم القياسي الضخم . كما من الضروري معرفة الرقم القياسي للدخل ، والرقم القياسي للانتاج، والرقم القياسي للناتج القومي الاجمالي ، والرقم القياسي لبنود موازين المدفوعات ، والرقم القياسي لسعر الصرف اذا ما كان التفاوض التجاري يتصل بالمعاملات الاقتصادية الدولية أو يتأثر بهذه النواحي الدوليه حتى يستطيع رجل التفاوض حساب اثرها وتأثيرها والاستفادة من كل هذا في مفاوضاته مع الطرف الاخر .

(٧) معرفة عامة :

وتضم هذه المعرفة العامة كافة النواحي الثقافية التي تشكل الاطار العام لثقافة المفاوض ، وهناك قاعدة اصولية هامة لرجل التفاوض ، ولكل من يرغب في الوصول الى كونه مفاوضا ناجحا وهي :-

" أن يعرف شيء عن كل شيء ، وأن يعرف كل شيء عن العمل التفاوضي الذي سوف يمارسه "

ومن هنا فان معرفة رجل التفاوض بشيء عن كل شيء يساعده في الحديث بطلاقة مع الطرف الاخر ومجاراته خاصة في الاجتماعات غير الرسمية كدعوات الاستقبال ، وحفلات العشاء ، ولقاءات النادي ، والتحدث الى الصحافة ورجال الاعلام .... الخ .

ثانيا : الخصائص الشخصية :-

اذا كانت الخصائص الموضوعية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي ، فان الخصائص والصفات الشخصية تتعلق بالنواحي التي ولد بهما رجل التفاوض ، واستعداده الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب ايجادها ، ولكن تصبح المهمة فقط هي صقلها وتنميتها وتطويرها وتطويعها لتكون اكثر ملائمة للعمل التفاوضي ، ويدخل في ذلك نظم التعليم والتدريب وممارسة العمل ومتابعة هذه الممارسة بشكل دوري وعن كثب تصحيح الاخطاء ، واوجه القصور ، وتأكيد وتقوية عوامل القوة والمهارة .

(١) ـ قوة التحمل ونضج الشخصية :ـ

لابد ان يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناضجة وجذابة بحيث لايؤدي الى نفور وتأفف المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي وقوة الشخصية تعتمد على ادراك المفاوض انه الطرف الذي يتفاوض معه هو انسان اولا وقبل كل شيء له عيوبه وله حسناته ، ومن ثم يجب ان يتحلى بقوة التحمل والصبر . وهذا بمعنى ان يدرب نفسه على ان يتحمل جهدا وضغطا متواصلا لمدة كبيرة . وان لايفقد في أي لحظة من اللحظات هذه القدرة ، وتنصرف ايضا قوة التحمل الى مدى هدوء وبرود وقوة اعصابه وعدم امكانية استثارته أو افقاده تحكمه في هذه الاعصاب . وأن كان في بعض الاحيان يستخدم تكتيك العصبية والنرفزة لاحراج الطرف الاخر أو اعطائه معلومات معينه بطريقة معينه بحيث يشعر انه نجح في الحصول عليها من لحظة انفعال حقيقية ، في حين تكون هذه العملية جزء من خطة متكاملة لاحكام السيطرة على هذا الخصم باعطائه معلومات معينة تساعد على اتخاذ قرار معين نرغب نحن في الوصول اليه .

(٢) ـ الذكاء والدهاء :ـ

يجب ان يتصف رجل التفاوض بالذكاء الحاد والدهاء الشديد ، حتى يستطيع القيام بدورة التفاوضي بنجاح وفاعليه كاملتين ، حيث يرتبط ادارة الحوار التفاوضي بمدى ذكاء المفاوض في تحديد معرفة اوجه القصور والضعف لدى الطرف الاخر ، لاستغلالها ومعرفة اوجه القوة لتحييدها مع الطرف الاخر ، كما ان للمكر والخداع دور هام في ممارسة العمل التفاوضي ، ومن ثم فان اتصاف المفاوض بالدهاء الشديد أمر حيوى ولازم لنجاح الممارسة التفاوضية .

خاصة اذا كان المنهج المستخدم يعتمد على منهج الصراع التفاوضي .

(٣) ـ حسن التصرف وسرعته :ـ

من المتعارف عليه أن " لكل فعل رد فعل مساو له في القوة ومضاد له في الاتجاه " الا ان في العمل التفاوضي يزداد الامر أهمية وخطورة وقوة ، فقد يكون رد الفعل أكثر أو أقل من الفعل ، وقد يكون في ذات الاتجاه أيضا ، الا انه يبقى في النهاية ان هناك رد فعل ، ويعتمد هذا على حسن التصرف ذات الطبيعة شديدة الحساسية حيث يتم معالجتها بهدوء وذكاء وادراك متكامل لمعرفة ابعاد هذه العملية التفاوضية ومحور القضية المتفاوض بشأنها .

(٤) ـ اجادة فن الاستماع والانصات :ـ

فن الاستماع ، فن من الفنون التفاوضية كثير الاهمية التي لها دور هام وخطير في نجاح العمل التفاوضي ، فالاستماع مصدر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية التي يعول ويعتمد عليها في العمل التفاوضي ، بل احيانا يكون المصدر الوحيد المتاح حيث يتم التفاوض لاول مرة مع الطرف الاخر دون معرفة سابقة أو سابق اعداد ، وتكون بالطبع هذه العملية عملية مفاوضات تمهيدية استكشافية غرضها جمع المعلومات والبيانات أو اعطاء الوقت الكافي لجهاز الاستخبارات التفاوضية للحصول على هذه البيانات والمعلومات والاعداد الكامل للعملية التفاوضية الرئيسية .

(٥) ـ اللباقة والكياسة :ـ

تعد طلاقة الحديث ولباقة المفاوض في ادارة الحوار التفاوضي وكياسته في حسن اختيار الالفاظ والعبارات التي تعكس الاحترام والود والرغبة الصادقة في الوصول الى الحل التفاوضي .

احد العوامل الرئيسية في نجاح العمل التفاوضي ، فعلى سبيل المثال يمكن تغيير عادات وسلوك الطرف الاخر واجباره على التجاوب معنا عن طريق الكياسة في معاملته وادارة الحوار التفاوضي معه بشكل بارع الى درجة يمكن معه ان نجعله يتحمس لقضايانا ويتبنى موقفنا وينتهي الى الابتعاد عن مطالبه التي كان يزمع التفاوض معنا بها أو المطالبة بها ، ويدخل في ذلك قدرة المفاوض على اشاعة واضفاء جو عام من البهجة والسرور والترحيب والتقدير والاحترام والتبجيل بالطرف الاخر ، بل وتأليهه بجعله اله صغيرة .

(٦) سريع الملاحظة والفطنة :-

كثيرا ما تحدث اشياء صغيرة ومتناهية الصغر اثناء الجلسات التفاوضية ، وهذه الاشياء الصغيرة تكون بمثابة مفاتيح للقضايا التفاوضية واجزائها ، وعناصرها أو للشخصيات المتفاوض معها ، وسرعة الملاحظة تساعد على ادراك ومعرفة وتشخيص هذه الاشياء والاستفادة منها في الجلسات التفاوضية ، خاصة في الاحاطة بالعوامل والمؤثرات التي تؤثر على الطرف الاخر فعلى سبيل المثال معرفة ان هذا الطرف يعاني من حساسية شديدة ضد التدخين أو الروائح النفاذة أو حساسية ضد الجنس الاخر أو عدم تكيفه معه ، يساعد كل هذا على حسن ادارة العملية التفاوضية بشكل كامل .

(٧) ـ الادراك الشامل والمتكامل :-

كما سبق ان بينا ان القضية التفاوضية اجزاء وعناصر ، ومن اجمالي هذه الاجزاء والعناصر تتركب القضية التفاوضية وتتكامل عناصرها ، ومن ثم فإن التعامل الجزئي مع احد الاجزاء لابد ان يتم في اطار النظرة الشاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية ككل .

وأن أي قصور في قدرة المفاوض على الادراك الشامل والمتكامل لتأثير المعالجة التفاوضية لجزء أو عنصر من عناصر القضية على القضية التفاوضية لكي يؤثر على مدى قدرة هذا المفاوض الى الوصول الى الهدف التفاوضي . ومن ثم يجب ان يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤيه الشامله والكامله والمتكاملة للقضية التفاوضية ككل حتى ولو كانت مهمته تنحصر في معالجة احد اجزائها وعناصرها .

هذا من ناحية ومن ناحية اخرى فان قدرة رجل التفاوض الناجح على استخدام كل هذه الخصائص بفاعلية ، انما تتوقف بكاملها على مدى ما يتصف به من " يقظة " تأخذ شكل " الدوام " والاستمرار ، ولما لها من أهمية فسوف نتعرض لها فيما يلي :-

ثالثا : اليقظة الدائمة المستمره :-

وهي من أهم صفات رجل التفاوض الناجح ، والتي بدونها لا يصلح لان يكون مفاوضا مهما حاز من قدرات أو من مواهب تفاوضية . حيث تتمثل " اليقظة " المسار الحاكم للاستفادة من هذه القدرات ومن تلك المواهب .

" فاليقظة التفاوضية " تعني ضرورة تواجد استعداد دائم للمتفاوض في أي وقت وفي حالة " تعبئة " تفاوضية عالية مبنيه على توافر معلومات دقيقة وكافية عن الطرف الاخر ، تم تحليل سليم لهذه المعلومات والوصول فيها الى مجموعة كافية ومناسبة من المؤشرات ، تكفي للحصول على استنتاجات صحيحة عن قدرات وامكانيات هذا الطرف من ناحية ، وعن نواياه واتجاهاته واهدافه من ناحية ثانيه ودون أي تهويل أو تهوين أو تأثر بأي قناعة أو حكم مسبق مبني على " تقدير " مقرر من قبل .

ومن هنا فان الامكانيات والحقائق وحدها هي اساس اليقظة التفاوضية ، وليس مجرد الادعاء الكاذب أو التواجد المبني على النوايا غير الحقيقية والتي تغذيها الاماني الواهمة .

ومن ثم فان من الاهمية بمكان ان يكون هناك حشد تفاوضي متكامل قائم على حس
التخطيط ، والتنظيم ، والاعداد ، وتوزيع الادوار ، والتدريب على ممارستها ، وتنس
ادائها ، وتحقيق تعاونها وهو ما يطلق عليه كمصطلح باليقظة التفاوضية •
وهناك عوامل اخرى عديدة تتصل بشخصية رجل التفاوض أهمها ان يكون لديه مها
وقدرات الاعداد والتخطيط الجيد للعملية التفاوضية ، وأن تكون لديه القدرة
جمع المعلومات الكافية عن موضوع التفاوض وتحليل هذه المعلومات واستخدام
في صياغة الاستراتيجيات والسياسات التفاوضية وانتقاء التكتيكات التفاوضي
المناسبة للتعامل مع الموقف التفاوضي ، وأن يكون لديه العزيمة والاصرار على
الوصول الى الهدف التفاوضي مهما كانت الصعاب والضغوط التي يواجهه
والمثابرة حتى يتمكن من تحقيق هذا الهدف ، وأن يتوفر لديه الاحساس الن
بالتفوق الذاتي والامان والثقة فضلا عن قدرته على تعميق الاتصال بينه وب
الاخرين واستيعاب المواقف المختلفة التي قد يتعرض لها اثناء العملي
التفاوضية ، واستعداده للدخول في مخاطر محسوبة بدقة واعتماده على تـ
وحرية الحركة والتكيف السريع مع معطيات الموقف التفاوضي المحيط بـ
واستعداده للتلون مع هذا الموقف وما قد يتطلبه من استخدام العنف والقـ
أو التهديد بهذا الاستخدام للضغط على الطرف الاخر لكسب الجولات التفاوضـ
ويجب التأكد من توفر هذه العوامل جميعها في شخصية رجل التفاوض ، وأن كا
بالطبع بنسب مختلفة ، ومن اختلاف هذه النسب يتم اختيار المفاوضين الملا
لكل قضية تفاوضية على حدها ، أي وفقا للطبيعة والشخصية التفاوضية التـ
يتناسب معها وتكون اقدر في معالجتها وتحقيق النجاح فيها •

المبحث الثاني

تكوين فريق التفاوض

يختلف تكوين وعدد اعضاء فريق التفاوض باختلاف المواقف التفاوضية ، وكذا باختلاف طبيعة وحجم ونوع وأهمية القضية التفاوضيه التي يتم التفاوض بشأنها .

فالقضية التجاريه ، تختلف عن القضية السياسية ، تختلف عن القضيه الاجتماعية ، ...... الخ . بل ان التفاوض التجاري ذاته يختلف في مراحله التفاوضية ، حيث يختلف التفاوض في بداية ارساء قواعد التعامل وايجاد العلاقة التجاريه بين طرفي التفاوض . عنه في مرحله تنمية وتوسيع النشاط عنه في مرحله وضع حد لهذا النشاط وانهاء العلاقة .

ورغم هذا الخلاف فانه يجب ان يراعي ان يكون تكوين فريق التفاوض متكامل يتسم بالتوافق والانسجام فيما بين اعضائه ، وبالشكل الذي يخدم القضية التفاوضية التي سيتم التفاوض عليها .

أي ان يكون هناك جو من التناسق والتفاهم والاحترام المتبادل والتجانس بين افراد الفريق وفقا للدور المخصص المرسوم لكل منهم والمتعين على كل فرد فيهم ان يقوم به ، ويؤديه ببراعه وحنكه وبكفاءة بحيث يتحقق النجاح ، وتأتي نتيجة جهده أو نجاحه تتراكم النتائج الاخرى لباقي اعضاء الفريق وبما يحقق الهدف النهائي المطلوب الوصول اليه من العملية التفاوضية .

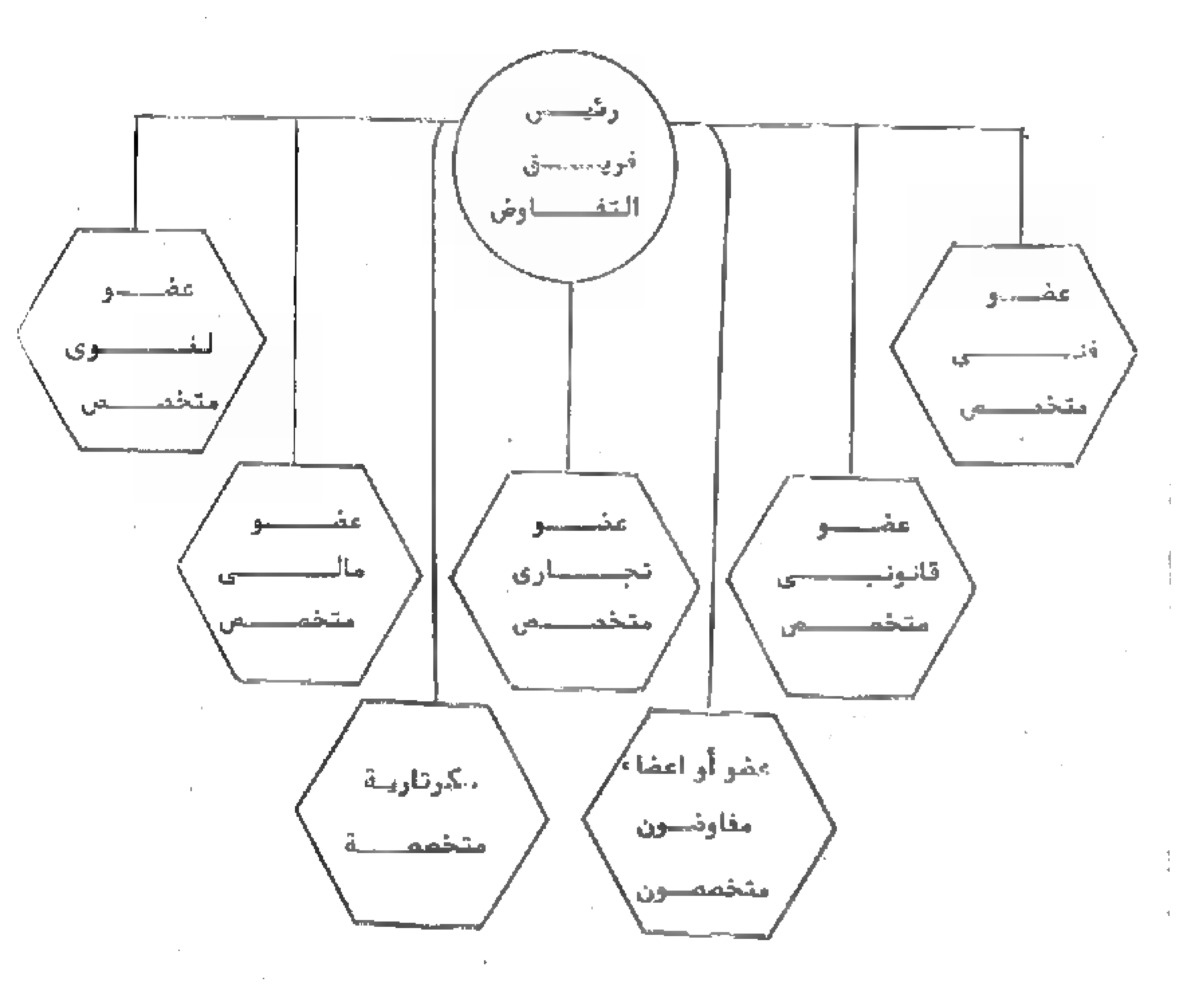
ومن ثم فان اختيار فريق التفاوض يعد عملية من اصعب الامور واهمها على الاطلاق والتي يتوقف عليها ليس فقط كسب الجولات التفاوضية ولكن ايضا الوصول الى تحقيق الهدف النهائي والاحتفاظ بالانسجام والشكل العام للانطباع الجماهيري المتولد عن الجهه المتفاوضه .

ويتم اختيار اعضاء الفريق من عدد من الافراد المتخصصين الذين يوضحهم

الشكل التالي

شكل

تكوين فريق التفاوض



أولا ـ رئيس فريق التفاوض :ـ

وهو أهم من أعضاء فريق التفاوض على الاطلاق ويجب الاهتمام بحسن اختياره والعناية بهذا الاختيار حيث يتوقف عليه مدى تحقيق التوافق والانسجام بين اعضاء الفريق والوصول الى مفاوضات ناجحة ، فضلا عن قيادة فريق التفاوض في مختلف الظروف والضغوط الاخرى التي سوف يمارسها الطرف الاخر اثناء عملية التفاوض ٠

ويشترط في هذا الرئيس توافر بعض القدرات والخصائص والمهارات وعلى مدى جودة هذه القدرات والمهارات والخصائص تتوقف عليه نجاح الفريق في تأدية المهمة وتحقيق المكاسب المنتظرة منه ، مثله في ذلك مثل المايستر وقائد الاوركسترا الموسيقي الذي عليه ان يوجه اعضاء فريق العزف الموسيقي بالشكل الذي يحقق الانسجام والتناغم والتوافق في الاداء ، وكلما كانت العلاقة والرابطة قوية اعضاء الفريق ورئيسه كلما كان اقدر على تأدية مهمته ، أي مدى طاعة واحترام واقتناع اعضاء الفريق بهذا الرئيس وتجاوبهم معه واستعدادهم لبذل كافة الجهود وباخلاص لانجاح المهمة التفاوضية تحت قيادته وتفانيهم لتحقيق الهدف المطلوب ويتطلب اختيار رئيس فريق التفاوض توافر مجموعة من الشروط والصفات في الشخص المرشح لتولي رئاسة الفريق التفاوضي أهمها ما يلي :ـ

(١) ـ القدرة على قيادة فريق التفاوض بغض النظر عن تخصص كل عضو من اعضائه ، وادارة العمل التفاوضي بنجاح أي فيما يتصل بعملية

تخطيط العملية التفاوضية
تنظيم " "
توجيه " "
متابعة " "

(ب) ان يكون لديه شعور عميق بالمسئوليه الشخصية عن نجاح العمل التفاوض وعلى التكلفة العائدة للعملية التفاوضية بحيث تنعكس على قدرته في الاستفاده من تخصص كل عضو من اعضاء فريق التفاوض واعطائه الفرصه لتنمية ادائه وتوظيف خبراته وحفز قدراته وطاقاته التفاوضيه الى حد أقصى ممكن يؤدي الى تحقيق الهدف التفاوضي في :

* أقصر وقت ممكـــــن ٠
* أقـل جهد ممكـــــن ٠
* أقل تكلفه ممكنـــه ٠

(جـ) ان تكون لديه القدرة على تنسيق المواقف بين أفراد الفريق بشكل فعال بحيث يحسن توقيت كل جهد من جانب كل عضو من اعضاء فريق التفاوض ، وبالشكل ينعكس على حسن سير العملية التفاوضية وبما يؤدي الى تعظيم العائد التراكمي للعملية التفاوضية ، وهذا يشمل القيام بالآتـي :

- حسن توزيع الادوار والمهام التفاوضية ٠
- رسم الخطة التفاوضية وأحكام الحبكه في أستخدام الادوات والمواقف التفاوضية لأحكام حسن أستخدام الضغط التفاوضي وتوقيته ٠
- الفهم الكامل للأهداف المحدده والمطلوب الوصول اليها والتعامل بمرونه كاملة مع معطيات هذه الأهداف ٠
- تقييم كل جهد تفاوضي في اطاره الزمني ، واطاره الهدفي ، واطاره المادي " عناصر التكلفة والوقت والنتيجة المحققه " ٠
- المتابعة الدقيقه والحثيثه للسلوك التفاوضي لكل من :
  - افــــــراد الفريـــق ٠
  - الفريق الآخر المتعارض معه ٠
  - القضية المتفاوض عليهما ٠
  - المناخ العام المحيط بعملية التفاوض ٠

(د) ان تتوفر لديه القدرة على حسم الخلافات بين أعضاء الفريق والتدخل السريع وان يوءلف بين افراد فريقه التفاوضي ويقضي على أي تنافر بينهم ، أو على ما من شأنه ان يحدث هذا التنافر أثناء عمليه التفاوض ، وفي الوقت نفسه اعطاء كل منهم التقدير الذى يستحقه ليكون هذا حافزا ودافعا له لزيادة الجهد من ناحية ، ولتقليل عوامل التوتر والمنازعات من ناحية أخرى .

ويتعلق هذا العامل أساسا بمدى قدرة رئيس الفريق على توفير العلاقات الطيبة بين أفراد فريق التفاوض ، وأشاعة جو من الاستقرار والألفه بينهم ، والاحترام المتبادل ، والثقته في أستطاعتهم تحقيق الأهداف التفاوضية وفي التغلب على المحددات والعقبات والمناورات التي يقوم بوضعها الطرف الآخر خاصة في ظل الضغوط والمواقف المختلفة وحسم أي خلافات تطرأ .

(هـ) ان يتوفر لديه القدره على استيعاب لحظات الانفعال وتجاوزها والتعامل معها بهدوء ، اى ان يكون واسع الصدر ، قادر على امتصاص الصدمات ، مثله في ذلك مثل الاسفنجه التي تمتص الماء ، ثم يقوم بتحليل هذه الصدمات ومعرفه أسبابها وعواملها ، ثم التعامل معها بهدوء وباقتدار .

(و) تكامل الشخصية وانسجامها وتوازنها العاطفي والنفسي والعصبي ، أي ان يتصف بعدم التكبر ، وعدم الغرور او التعالي على الأفراد ، وان يترفع عن الخطايا والهفوات والدنايا ، وان يكون لديه قدر وافي من العلم ، والورع ، وحسن الخلق بالشكل التالي :

أولا : العلم : اى ان يكون ملما بعلم التفاوض ومناهجه واستراتيجياته وسياساته ـ ـ ـ وتكتيكاته .... الخ .

ثانيا : الورع : اى ان لا يقترف ما ينهى عنه السلوك الحميد .

ثالثا : حسن الخلق : اي ان يتصف باللطف والرفق واللين والسلاسة في التعامل .

ثانيا : عضو فني متخصص :ـ

كثيرا ما يكون محور التفاوض التجاري شراء أو الحصول على حق من حقوق المعرفة أو براءة من براءات الاختراع ، وهو من جانب فني يحتاج الى متخصص لتوضيح المجالات والعناصر والابعاد المتصلة بهذه المواد أو المعرفة أو الاختراع وتأثير كل منها على عناصر :ـ

- التكلفة ٠
- الجهد ٠
- الوقت ٠
- الهدف المطلوب الوصول اليه ٠

ومن ثم يلزم وجود هذا الفني المتخصص لترشيد الجهد التفاوضي لفريق التفاوض . واظهار مدى أهمية أو خطورة قبول أو رفض أو اقتراح أو عرض يتقدم به الطرف الاخر في هذا المجال الفني ٠

ثالثا : عضو قانوني متخصص :ـ

لايستطيع فريق التفاوض القيام بعمله كما يجب بعيدا عن القواعد القانونية الحاكمة لموضوع أو محل التفاوض حتى لايصطدم بها ، وتكون النتيجة عدم شرعية أو عدم قانونية ما تم التوصل اليه من نتائج أو وجود مانع قانوني لتنفيذ الاتفاق الذي تم توقيعه ٠

ومن هنا فانه من المناسب ان يكون هناك عضو قانوني متخصص داخل فريق التفاوض تكون مهمته ترشيد العمل التفاوضي وتوضيح مدى قانونية أو عدم قانونية ما يعرض من مبادرات ، ومدى سلامة القرارات من الناحية القانونية أو عدم سلامتها ٠

ـد عـن مـدى توافـر الاركـان السليمـة القانونيـة فـي العقـود التي سيتم ابرامهـا
ـ مـن حيـث الشكـل أو مـن حيث مضمـون العقـد المزمـع ابرامـه ٠
ـة عامـة فأن أي عمليـة تفاوض تتـم فـي اطـار مـن الحقـوق الخاصـة باطرافهـا
ـتزامات التـي يتـم التوصـل اليهـا ولكـي لاتصطـدم عمليـة التفاوض بالقواعـد
ـراف القانونيـة وحتـى يكـون هنـاك وضـوح فـي الحقـوق والالتزامات وعـدم تعارضهـا
ـعضهـا فضـلا عـن تقنينهـا بشكـل سليـم وواضـح يجـب الاستعانـة بخبير قانونـي
ـص يحضـر العمليـات التفاوضيـة ليبـدي وجهـة النظـر القانونيـة فيمـا يتـم بحثـه
ـا ينتهـي اليـه وللفـرد القانونـي المتخصص الحـق فـي لفت نظـر أو تنبيـه وتوعيـة
ـفاوض المتخصص فـي أي وقـت مـن الاوقات الـى خطـورة مـا يتجـه اليـه أو الـى مـا
ـيحـاول الفريـق الاخـر مـن ادخـال لفـظ معيـن لـه معنـى قانونـي معيـن ، خاصـة
كـان هـذا القانـوني علـى الـمام كامـل بالقضيـة التفاوضيـة وبالهـدف الـذي يسـعـى
ـيـق المفـاوض الـى الوصـول اليـه ٠
ـري بعـض الباحثيـن ان مهمـة القانونـي المتخصـص تنحصـر فقـط فـي صياغـة
ـاهـدات أو الاتفاقيـات التـي تـم التوصـل اليهـا أي بعـد انتهـاء العمليـة التفاوضيـة
ـي وجهـة نظـر قاصـرة ، لان صياغـة المعاهـدة هـي ختـام جهـد تفاوضـي تـم ومـن ثـم
ـن هـذا الجهـد اذا تخللـه اخطـاء قانونيـة أو جـاء بـه التزامات غير قانونيـة أو حقـوق
ـة لهـا مـن الناحيـة القانونيـة فانـه سيكـون مـن الصعب علـى رجـل القانـون تغيير ما
التوصـل اليـه اذ سيقتضـي هـذا اعـادة فتـح جلسـات التفـاوض مـرة اخـرى والبـدء
ـ جديـد فـي سلسلـة مـن الاجتماعـات وغالبـا مـا سيتخـذ المسئول أو رئيس الفريق
ـفاوض أو مـن سيرفـع اليـه قـرارا " بتفعيـل " المعاهـدة أو الاتفاق وفقـا لمـا تـم
ـصـل اليـه دون أي تعديـل نظـرا للضغـوط التـي يشنهـا الفريـق الاخـر اعلاميـا
ـيـا ومـاديـا وفـي الوقـت نفسـه قـد يكـون هـذا المسئول قـد اعلـن عـن انتهـاء
ـسات التفاوضيـة أو تـم توريطـه فـي مؤتمـر صحفـي اعلـن خلالـه انتهـاء الجلسـات
ـاوضيـة ونتائجهـا وهـو مـا كان يمكـن تجنبـه بمشاركـة العضـو القانونـي المتخصص فـي
ـلسات التفاوضيـة وعـدم انتظـاره حتـى تنتهـي ٠

رابعا ـ عضو مالى متخصص :ـ

وهو من أكثر الاعضاء أهمية فى عمليات التفاوض التجارية والاقتصادية حيث تتعلق عملية التفاوض بكثير من الجوانب التمويلية التى تتصل بالثمن وشروط التمويل وسداده ، وعادة ما يتم تمويل الصفقات التجارية عن طريق الحصول على قروض مصرفية ، أو تسهيلات ائتمانية من الموردين أو البائعين ومن ثم فانه يتم التفاوض على مبلغ التسهيل ، وشروط الاستخدام لهذا المبلغ ، وفترة السماح ، وفترة السداد ، وتكلفة التمويل وما تتضمنه من تفاوض على سعر الفائدة ، والعمولات ، والمصاريف ، بل ونوع العملة المستخدمة فى التمويل حيث كثيرا ما تستخدم أكثر من عملة فى عمليات التمويل عند تعلق الصفقة التجارية بأكثر من مورد وأكثر من منتج من المنتجات والتى يقوم بتوريدها من أكثر من دولة ولكل منها عملتها الخاصة بها ونظام تمويل الصادرات الذى يقوم بمنح وتقديم هذا التمويل .

خامسا ـ عضو تجارى متخصص :ـ

حيث يجب ان يكون فى المفاوضات الاقتصادية والتجارية عضو تجارى متخصص للتفاوض على شروط الدفع والتسليم والنقل والشحن والتأمين وعلى ما تتضمنه العقود من ظروف القوة القاهرة وبنود تتصل بموضوع العقد وبالتزامات اطرافه ، كما ان وجود هذا العضو واحاطته بالظروف الاقتصادية العامة والتجارية التى تحكم عملية الشراء والتصنيع للسلع المزمع استيرادها أو شرائها أو التفاوض للحصول عليها تجعل مهمة فريق التفاوض أكثر نجاحا فى مفاوضاته مع الفريق الاخر .

سادسا ـ عضو لغوي متخصص :ـ

للغة أهمية قصوى في التفاوض فهي اداة توصيل الافكار واداة صياغة القرار واداة تحقيق النتائج وأكثر من هذا فبدونها لايمكن القيام بمفاوضات مناسبة بل بأي تفاوض على الاطلاق ، وكثيرا ما يتم الاتفاق على لغة ثالثة ليست لغة الاطراف المتفاوضة خاصة اذا كانتا لاينطق ان بهما ، ومن ثم فانه يفضل في كافة الاحوال أن يتضمن الوفد المفاوض لغوي متخصص اذا كان اعضاء فريق التفاوض لايجيدون هذه اللغة الثالثة ، ليس للقيام بعملية الترجمة ولكن ايضا للوصول الى صياغة مناسبة لما يستهدفه الوفد المفاوض من طرح مبادراته وارائه ومن رد عليها ، وفي الوقت ذاته لتوضيح المعاني المختلفة للكلمات والالفاظ ودلالة كل منها وما يمكن ان ينشأ عنها فللكلمة وللفظ وللاصطلاح أهمية محورية شديده ولا يخفى ان افضل الامثله ما قامت به بريطانيا من استخدام كلمة " اراضي " بدلا من " الاراضي " في القرار رقم ٢٤٢ لمجلس الامن التابع للامم المتحدة بشأن انسحاب اسرائيل من الاراضي العربية وماترتب عليه من صعوبة تنفيذ القرار وهو يعد مثلا واضحا على خطورة الكلمة وتأثيرها وجوانبها التي يمكن ان تحيط بها ونتائجها التي يمكن ان تؤدي اليها وهو ما نحاول تلافيه من استخدام لغوي متخصص يكون حاضرا للعملية التفاوضية ومشاركا فيها اذا دعت الضرورة الى ذلك أو مقدما لخبرته ورأيه لباقي اعضاء الفريق المتفاوض .

سابعا ـ أعضاء مفاوضين متخصصين :ـ

والاصل في هذا ان يجيد هؤلاء جميعا عملية التفاوض ، وقد يكون رجل التفاوض على الالمام بهذه التخصصات المختلفة وأن تحتاج عملية التفاوض لاكثر من معرفة .

بالغنى التفاوضي ، وخبرة عملية سابقة ناجحة في التفاوض ، فاذا ما كان هؤلاء الاعضاء المتخصصين يحوزونها فلا بأس ٠

أما اذا تعذر ذلك فانه من الضروري ان تسند عملية التفاوض الى مفاوضين متخصصين ، حيث ان محور كل عملية تفاوضية جهد بشري مركز ، وعقلي مكثف لايستطيع كافة الافراد القيام به ، بل يتطلب قدرات ومؤهلات معينه ومهارات عالية محدده ومتنوعة ، وصفات وخصائص يحوزها المفاوض المحترف ، والتي يمكن العرض المبسط لها فيما يلي :-

* القدرة على تحقيق وتنمية الاتصال الفعال بينه وبين الاخرين بما يعمل على حسن نقل الرسالة التفاوضية المطلوبة بسهولة ويسر وبطلاقة في الوقت المحدد لها ، وبالشكل المحدد لها وبالمحتوى والمضمون المحدد لها ٠
* ان يكون شديد المرأس ٠٠٠ يعرف كيف يختار كلماته بدقة وكيف يخاطب الطرف الاخر بها وكيف يجذب انتباه المحيطين بالقضية التفاوضية وينمي اهتمامهم بها ويخاطبهم باللغة التي يفهمونها ٠٠٠ وأن يجيد التعبير بهذه اللغة باسلوب ارقى مهذب ينقل خلاله ما يريد ويكسب به تاييدهم لمطالبة وحماسهم لتحقيق هذه المطالب
* القدرة على صياغة وتركيب وطرح الاسئلة التفاوضية بالصيغ والعبارات وأدوات الاستفهام المناسبة ، في التوقيت المناسب والحصول على الاجابات التي تتضمن المعلومات المطلوبة أو الحصول على رد فعل معين مطلوب الوصول اليه ٠
* القدرة على ضبط النفس والتحكم في المشاعر والعواطف والسيطرة على الانفعالات وتطويع الحواس البدنيه والاخلايا العقلية وتدريبها على اليقظة التنبيه المستمر لكافة ما يدور او يتصل بجلسات التفاوض أو بالقضية التفاوضية من عوامل حركيه طارئه أو مستمرة دائمة أو مستمرة متغيرة ، أو عوامل ثابته لاتخضع للتغيير ، أو عوامل متأثرة بنتيجة الجهد التفاوضي ٠
* القدرة على التمثيل وحبك والقيام بالدور المحدد له والذي قد يتطلب منه اظهار روح الود والصداقة والحب والتفهم الكامل لكل ما يطلبة الطرف الاخر ، على الرغم من ان تكون المشاعر الحقيقية أو النوايا الحقيقية غير ذلك تماما ٠

* القدرة على التحليل الموضوعي السريع للبيانات والمعلومات التي يستقيها من الطرف الاخر خلال الجلسات التفاوضية ، أو خارج هذه الجلسات ، والحكم الصائب على ردود افعال هذا الطرف وتصرفاته وسلوكه ، واتخاذ القرار السليم في الوقت الملائم وتعديله بالشكل والصورة المناسبة بحيث يخدم الانتصار في القضية التفاوضية .
* القدرة على النفاذ لما وراء اللفظ ، والتوصل الى ما وراء العبارة أو الجملة الخطابية التي تلفظ بها الطرف الاخر ومن معرفة وجهة نظره الحقيقية ، ومدى توافق ما يعلنه مع نواياه الباطنية ، وما يستلزمه من قوة وسرعة وشدة الملاحظة لزلات اللسان وبراعة استغلال ذلك دون ان يشعر هذا الطرف بانه قد كشف عن نفسه ومن ثم كسب الجولات التفاوضية بفاعلية ونجاح .
* القدرة على الاحاطة الشاملة والمتكاملة بكافة وجهات النظر المتعدده ، والاراء المتشعبة حول القضية التفاوضية ، وفي نطاق ما يدور داخل جلسات التفاوض ، وبراعة وكفاءة ومهارة الاستماع والانصات الذكي للرأي الاخر الذي يبديه كل من المفاوض الاخر ، أو مؤيديه أو المهتمين بعملية التفاوض وبالقضية التفاوضية ومن ثم معرفة ما يخططون للوصول اليه ، واستراتيجياتهم وسياساتهم التفاوضية والتنبوء بالتكتيكات التي سيقومون باستخدامها ، ومن ثم الاستعداد لها بالخطط والاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات المضاده .
* القدرة على عدم الانجذاب والانسياق وراء المغريات والمثيرات العاطفية والمادية والنفسية سواء للقيام بتصرف معين أو حتى لمجرد الاسترسال في الحديث لنقاط تفاوضية معينة ، أو الاندفاع لنقاط اخرى غير جوهرية أو بعيدة عن الموضوع وصلب القضية التفاوضية أو هامشية ليس لها اتصال أو علاقة قوية بمركز القضية .

بل تقع على الاطراف النهائية لمحيط دائرة القضية التفاوضية ومن ثم ضمان عدم ضياع الوقت ، والجهد ، والتكلفة في أمور لاعائد منها ولا طائل لها ولاتأثير لها على القضية محور التفاوض .

* ان يحوز مجموعة من الصفات الشخصية الاساسية والتي أهمها : الجدية، الرزانه ، قوة الشخصية ، القدرة على التأثير ، سلامة العبارة وصحة النطق بالالفاظ ، القدرة على اشاعة جو من المرح والبشاشة ، التكيف السريع المرن ، الذكاء الحاد ، والقدرة على الحزم بحيث يكون حازما بدون تحجر ومرنا بدون تسيب .
وهو فوق كل هذا لديه انتماء وولاء واخلاص للقضية التفاوضية وللسلطة التي اوفدته للتفاوض بشأنها .

ثامنا ـ سكرتارية متخصصة :ـ

تتولى هذه السكرتارية مهمة تجميع البيانات والمعلومات واعداد اجندة المفاوضات وترتيب وحجز المواعيد واعداد الامكنه ووسائل النقل والاتصالات واخطار الاطراف بجدول التفاوض ومتابعة سير القضايا التفاوضية واعداد المذكرات والملاحق ومسودات المناقشات ومضبطة الحوار الذي تم اثناء الجلسات التفاوضية وما انتهى اليه في كل جلسة ثم اعداد وكتابة وطبع المعاهدات التي تم التوصل اليها والاشراف على توقيعها كما تنهض مهمة أكثر خطورة للسكرتارية وهي مهمة " الامن " وحفظ سرية الجلسات والاتفاقيات التي يتم التوصل اليها وهي مهمة تقتضي من السكرتارية بذل كل جهد في سبيل التأكد من الاتي :ـ

١ ـ سلامة المبنى الذي يعقد به المفاوضات من الناحية الامنية .
٢ ـ سلامة تشكيل اعضاء فريق المفاوضات من الناحية الامنية .
٣ ـ سلامة الاتصالات التي تتم بين اعضاء الفريق بعضهم وبعضهم من الغير من الناحية الامنية.

ويحق للسكرتارية لفت نظر رئيس الفريق الى خطورة أى وضع يتبين لهم أو الى أى قصور فى النظام الامنى أو أى معلومات وردت اليهم دون ان يقوم أى منهم مباشرة بالاتصال بعضو الفريق الذى لديه الاختلال الامنى ويترك لرئيس الفريق اتخاذ القرار المناسب ٠

وتعمل السكرتارية لتكون بمثابة جهاز معلومات وعلاقات عامة حيث تقوم بتجميع البيانات والمعلومات التى تهم فريق التفاوض خاصة البيانات والمعلومات التى تنشرها وسائل الاعلام أيا كانت صحف ، مجلات ، اذاعة تليفزيون ٠٠٠٠ الخ ٠ وتنسيقها وعرضها اولا بأول على رئيس الفريق المفاوض واعضائه كما تعمل السكرتارية كعلاقات عامة فى تلقى الاتصالات التليفونية والرد على الاستفسارات العامة والتقليدية دون التطرق الى جوانب غير مصرح بها أو ذات حساسية معينة ٠

المبحث الثالث

اعداد وتدريب فريق التفاوض

اذا كان لاختيار اعضاء فريق التفاوض أهمية قصوى لنجاح العمل التفاوضي ، فان هذا النجاح يرتهن بمدى حسن الاداء التفاوضي الذي سيقوم به اعضاء الفريق ، وهو أمر يتوقف على مدى تألف وانسجام وتكتف ووحدة هذا الفريق ، وحجم المعلومات التي لدى كل اعضائه ، ومن هنا تأتي أهمية عملية اعداد وتدريب وتهيئة فريق التفاوض للعمل التفاوضي ، عن طريق اكساب افراده المعلومات المطلوبة والكافية لممارسة العملية التفاوضية ، مثل الخبرات وحفز المهارات الفردية لكل منهم ، واشاعة روح الانسجام والتآلف بين اعضاء الفريق ليصبح الاداء الفردي لكل منهم متناغم في ايقاعه مع السيمفونية التفاوضية العامة التي يعزفها باقي اعضاء الفريق التفاوضي والتي من محصلتها النهائية كسب القضية التفاوضية والحصول على التأييد والتقدير والاعجاب من السلطة التي اسندت اليهم مهمة التفاوض ، فضلا عن التقدير الذاتي والشخصي الداخلي لكل فرد من اعضائه •

وتتطلب مهمة اعداد فريق التفاوض القيام بمجموعة متكاملة ومترابطة من الوظائف والاعمال الضرورية لتهيئة فريق التفاوض وجعله صالحا للقيام بالعمل التفاوضي ببراعة ومهارة ونجاح وهو ما ينقلنا الى دراسة عملية اعداد فريق التفاوض •

عملية اعداد فريق التفاوض :-

تقوم هذه العملية على تحقيق مجموعة الاهداف عن طريق القيام بعدة وظائف اساسية هي :-

١ ــ توحيد المفاهيم وايجاد الجو النفسي المجتمد للتفاوض وفقا لـ... روح الفريق مع الاحتفاظ بالمهارة الفردية لكل عضو من أعضائه ٠

٢ ــ وضع الخطة التفاوضية العامة والاتفاق على المناهج ، والاستراتيجيات والسياسات التي يتم اتباعها في عملية التفاوض وما يتضمنه ذلك من ضرورة تحديد وتشخيص القضية التفاوضية بدقة وتحديد الاجزاء التي سوف تناولها مراحل التفاوض التمهيدية ، والمبدئية ، والمرحلية ، والنهائية ، والاهداف التفاوضية المتعين تحقيقها أو الوصول اليها في كل مرحلة من المراحل والفرص التفاوضية السانحة أو المتعين توفيرها في كل مرحلة منها ، وتشخيص القيود والمحددات التي سوف تواجه فريق التفاوض في كل مرحلة ، ووسائل التغلب على هذه القيود والمحددات ، ووضع الاستراتيجيات البديلة والسياسات المتوافقة مع كل جلسة من جلسات التفاوض ٠

٣ ــ توحيد لغة الحوار والمصطلحات والرموز التفاوضية التي سيتم التعامل بها سواء على مائدة المفاوضات بشكل رسمي ، أو بين اعضاء الفريق التفاوضي بعضهم البعض سواء لارباك الطرف الاخر أو لجعل مهمته أكثر صعوبة أو لتوحيد وتطوير عملية توجيه دفة المفاوضات دون ان يعلم الفريق الاخر ذلك ، وهو أمر يقتضي الاتفاق على شفرة رمزية بين اعضاء الفريق ، على ان تكون هذه الشفرة خاضعة للتغيير اذا ما احس اعضاء الفريق معرفة الطرف الاخر بها ٠

٤ ــ مد اعضاء الفريق المتفاوض بالبيانات والمعلومات شاملة كافة الحقائق ، ومدعمة بكافة المستندات اللازمة لتأييد وجهات نظرنا ومعارضة وجهة نظر الطرف الاخر المتفاوض معه للاطلاع والوقوف عليها والتأكد من مناسبتها وكفايتها وصحتها ودقتها ومن ثم من مدى التعويل عليها في الجلسات التفاوضية ، ومدى حاجتها الى التحليل ، والتفصيل ، والتدقيق ، والشمول ، والتعمق حتى تكون صالحة للقيام بالعمل التفاوضي بشكل مناسب ٠

٥ ـ ادارة جلسات نقاشية تقوم على الحوار الجاد لمناقشة كافة جوانب العملية التفاوضية المزمع القيام بها وما تتضمنه من عناصر تتصل بالنواحي الاتيـة

أ ـ **القضية التفاوضية** :ـ أي محور القضية ، وعناصرها واجزائها والعلاقة الارتباطية بين العناصر والاجزاء ، ونطاق عملية التفاوض الحالية ، ومدى مرونة تناول اجزاء القضية •

ب ـ **محددات العملية التفاوضية** :ـ أي تحديد المحددات التي تواجه العمل التفاوضي وما تشمل من محددات : بشرية ، وقانونية ، وزمنية ، ومالية ، وفنية ، وتجهيزية مادية •

ج ـ **الاهداف التفاوضية الموضوعة** :ـ سواء لكل مرحلة من المراحل أو للعملية التفاوضية ككل ، أو حتى على مستوى الجلسة التفاوضية المقبلة ، وما يتصل بها من ضرورة ان تكون هذه الاهداف : واقعية ، وقابلة للتحقيق ، ويمكن قياسها وواضحة ، وتحتمل قدر مناسب من المرونة ، ومدى اقتناع فريق التفاوض بها وبعدالتها ، ومدى الارتباط بينها وبين الاهداف الاخرى •

د ـ **مدى سلامة وصحة الاستراتيجيات والسياسات المزمع استخدامها في العمل التفاوضي** : لتحكم وتوجيه سير العملية التفاوضية والمرونة الخاصة باستخدام كل منها ومدى مناسبتها من حيث التوقيت أو من حيث الاعتبارات الاخرى الحاكمة للعملية التفاوضية أي بالنسبة للحجم والتكلفة والظروف المناخية التفاوضية المحيطة بالعملية التفاوضية المزمع اجرائها خلال المرحلة الحالية •

هـ ــ تقويم المركز التفاوضي الحالي :ــ بالنسبة لنا وبالنسبة للطرف الاخر ، وما يشمله ذلك من تقويم لكل من : عناصر القوة وعناصر الضعف ، واوجه الكمال واوجه القصور ، وحجم المتاح من الموقف والجهد والتكلفة ، ودرجة التفويض في السلطة ، وطموحات واهداف كل طرف من اطراف التفاوض التي يسعى الى تحقيقها من عملية التفاوض .

وبناء على هذا التقويم يتم اعادة النظر وتعديل السياسات التفاوضية لتصبح أكثر مناسبة للموقف التفاوضي المزمع التفاوض في اطاره .

٦ ــ القيام بتمثيل العملية التفاوضية :ــ

وتوزيع الادوار المقترحة على كل فرد من فريق التفاوض ووفقا للدور المرسوم لكل منهم يتم التفاوض كما لو كان هناك عملية حقيقية بين اطراف الفريق الواحد مع ادخال كافة الاحتمالات المختلفة التي قد يأخذها أو يقوم باستخدامها أو التفاوض بها الفريق الاخر وكيفية مواجهة استراتيجياته وسياساته وتكتيكاته المتوقع استخدامها واكتشاف الثغرات واوجه القصور والنقص وكيفية مواجهتها واستكمالها والتغلب عليها .

٧ ــ عقد اللقاءات الشخصية :ــ والمكثفة بين رئيس الفريق وبين اعضائه كل منهم على حدة ، ثم معهم جميعا لوضع اللمسات الاخيرة للعملية التفاوضية خاصة بعد الاتفاق مع الطرف الاخر على اجندة المفاوضات وما تضمنه من عناصر واجزاء القضية التي يتم تناولها وتحديد مكان التفاوض ومراسم الافتتاح والتجهيزات المطلوبة ومواعيد الجلسات .

وتعتبر هذه اللقاءات الجماعية العامة فرصة مناسبة لتعميق الافكار بالشكل الذي يتناول كافة جوانب وابعاد العملية التفاوضية والاحتمالات المختلفة التي قد تواجهها اثناء عملية التفاوض واعداد وسائل وادوات وسياسات الرد عليها بسرعة بالشكل المناسب .

الفصل السادس

اختيار مكان التفاوض واعداده

على الرغم من توافر الكفاءة والمقدرة التفاوضيه لافراد الفريق التفاوضي ، الا انه قد لا يحقق الهدف التفاوضي او يصل اليه بسهوله ، نتيجة لصعوبة توافقه او انسجامه في المكان الذى اختير لعقد جلسات التفاوض ، بل يمكن القول انه من الضروري الاهتمام بشكل كبير باختيار مكان التفاوض ، واعداده وتجهيزه بالشكل الذي يساعد على القيام بالعملية التفاوضية ويودي الى تحقيق الهدف المحدد لها .
وهو ما يجعلنا نعرض له من خلال المبحثين التاليين :

المبحث الأول

اختيار مكان التفاوض

يعد اختيار مكان التفاوض عمليه علميه تخضع للبحث ، والدراسة ، والتحليل العلمي المتدقق لحساب كافة عواملها ومحدداتها الايجابية والسلبية ، والتي قد تحتاج الى استخدام الحاسب الالكتروني للوصول الى تحليل كافة هذه العوامل بالشكل المطلوب ، ومن ثم تقرر امكانية اختيار او الموافقه على مكان معين لعقد اجتماعات التفاوض دون آخر ، وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الحسابات الدقيقه للمزايا والعيوب ، وللتكلفة ، والعوائد الحاليه والمحتمل حدوثها مستقبلا ، وكذلك للمتغيرات القائمه والمنتظر استحداثها او تواجدها في مسرح الاحداث ، او على مائدة التفاوض . وهي فوق كل هذا لا يمكن ان تكون عشوائيه ، او تترك للجهود الشخصيه للمفاوضين .

وهناك عدة بدائل اساسيه في اختيار مكان التفاوض ، يتم المفاضله بينها وحساب عواملها وهذه البدائل هي :

البديل الأول : اختيار مكان اقامتنا كمكان للتفاوض ، ودعوة الطرف الآخر للتفاوض فيه .

البديل الثاني : الموافقه على طلب الفريق الآخر في استضافتنا للتفاوض لديه .

البديل الثالث : التناوب في استخدام اماكن الاقامه لدينا ، ولديهم كاماكن للتفاوض وفقا للجولات التفاوضيه التي تتم مع الاقتراع على المكان الذي سيستخدم في الجوله الاولى .

البديل الرابع: اختيار مكان محايد يتم الاتفاق عليه كمكان لجلسات التفاوض المختلفه .

ولكل بديل من هذه البدائل مجموعة من المزايا ، ومن العيوب ، يجب المفاضلة بينها وفي ضوئها حتى يتم الاختيار على اسس واقعية ، وفيما يلي عرض موجز لكل منها :

أولا : مزايا وعيوب البديل الاول : دعوة الفريق الآخر للتفاوض في مكان اقامتنا :

يقوم هذا البديل على دعوة الطرف الآخر للتفاوض لدينا في مكاتبنا سواء في ضيافتنا الكامله وتحمل نفقة الاقامه والاعاشه له طوال الفترة ، او على نفقته الخاصة ، وفقا لأهمية العقد او الصفقه المزمع ابرامها ، وما يقتضيه العرف والمعامله بالمثل في هذه العمليات التفاوضيه ، وبعد حساب دقيق لحجم وكم المنافع والمزايا التي ستعود علينا ، ومقارنتها بحجم التكاليف والمضار التي تتعرض لها او تتحملها في هذا الخصوص ، والتي تظهر اهمها فيما يلي :

١ - يساعد هذا البديل على الضغط على الطرف الآخر بكرم الضيافه وحسن الاستقبال والمعامله الطيبه ، وتيسير الاقامه المريحه له والفاخره ، وابهاره ، مما

يجعله اكثر مرونه واستعدادا للتجاوب والاستجابه لمطالبنا ، وتفهما لوجهة نظرنا ، بل وتبنيها ودعمها .

٢ ـ يساعد على حسن تخطيط ، وتوجيه ، وتنظيم ، ومتابعة العمليات التفاوضيه ، واحكام قبضتنا عليها ، وبشكل اكثر فاعليه في التحكم في المتغيرات البيئيه والاعلاميه المحيطه بجلسات التفاوض ، بل والتحكم ايضا في كل لحظة من لحظات التفاوض والتعامل معها بايجابية .

٣ ـ يساعد على الاستفادة من توظيف عوامل المكان وتسهيلاته بفاعليه لصالح افراد فريقنا التفاوضي ، حيث يكون افراد فريقنا التفاوضي اعرف واقدر بما لدينا من تسهيلات وامكانيات تتوفر في المكان الذي اعددناه لعقد جلسات التفاوض ، كما انهم أقدر على التعايش والتأقلم فيه ، فضلا عن عدم تعارضهم مع نمط العادات ونسق السلوك والتقاليد والاعراف والقوانين التي تسير عليها ، ومن ثم فانهم يكونوا اقدر على التفاوض من افراد الفريق الآخر الذي حضر الينا ولا تتوفر لديه هذه المعرفة .

٤ ـ يساعد هذا البديل على تجنيب افراد فريقنا التفاوضي متاعب عدم التكيف السريع مع نمط الحياه الغريب اذا ما سافر للخارج للتفاوض في بلد الطرف الآخر ، خاصة اذا ما كان هناك اختلافا في الظروف المناخيه ، والزمانيه ، والسياسيه والاجتماعية ، وكان لبعض افراد فريقنا التفاوضي يذهبون هناك لاول مره .

فعلى سبيل المثال : ـ

من الناحيه المناخيه نجد ان المسافر من القاهرة الى جمهورية جنوب افريقيا او الى جمهورية غانا لاول مره سوف يصاب بالدهشه للتغير الحاد في المناخ والطقس في مدينة الرأس (كيب تاون) او في اكرا ، حيث في الوقت الذي تكون فيه القاهرة ترتدى ملابس الشتاء الثقيله لاتقاء برد الشتاء ، يكون سكان الكيب تاون ، واكرا يرتدون ملابس الصيف الخفيفه اتقاءا للفح ولهيب الصيف .

كما انه من الناحيه الزمانيه ، نجد ان المسافر من القاهرة الى واشنطن او نيويورك ، أو لوس انجلوس سوف يعاني من التغيير في الزمان وصعوبة التأقلم مع الاوقات الزمنيه في الايام الاولى لتواجده هناك ، والذي عليه ان يغير من نمط حياته ليتوافق مع الظروف الزمنيه التي فرضت نفسها هناك ، ففرق التوقيت الضخم بين القاهرة ، وواشنطن ، او لوس انجلوس ، او طوكيو سوف يوثر على سلوك التفاوض وعاداته المعيشيه ، حيث في الوقت الذى تكون فيه القاهرة هاجعة في النوم ليلا بعد انتهاء يوم العمل تكون نيويورك في قمة نشاط العمل في منتصف النهار ، وتكون طوكيو تستقبل تباشير صباح جديد ومن ثم يضطر المفاوض الى التأقلم مع الظروف الجديده ٠

هذا من ناحيه ومن ناحيه اخرى فان لاختلاف العادات والتقاليد الاجتماعية ونمط الحياه السياسية والاقتصادية بين الدول يودى الى صعوبات امام المفاوض في التأقلم معها ، وخاصة اذا كان يجهلها فقد يكون سلوكه تهجنا او يتعارض مع هذه القيم ، في الوقت الذى يكون هذا السلوك ممتازا ورائعا وفقا لهيكل القيم ونسق العادات الخاصه بدولته ٠

٥ ـ يساعد استضافة الفريق التفاوضي الآخر لدينا على استخدام كافة انواع التكتيكات التفاوضيه بسهولة ويسر ، وحشد كافة انواع المؤثرات بصورة أيسر وأسهل ، سواء اثناء جلسات التفاوض الرسميه ، او في اللقاءات الجانبيه التمهيديه والوديه ، السابقه او اللاحقه لجلسات التفاوض ٠

٦ ـ الاستفاده من المفاوضين في تيسير باقي الانشطه المرتبطه باعمالهم الاخرى ، الى جانب عملية التفاوض التي يباشرونها مع الطرف الآخر ، خاصة وان كثير من الاعمال الحديثه لا تستغني عن مديريها لفترات طويلة من الزمن ، ومن هنا يقوم هؤلاء المديرين بتسيير العمل اليومي الادارى لمؤسساتهم ، الى جانب القيام بعملية التفاوض ايضا ٠

٧ ـ توفير الحمايه الكامله لافراد فريقنا التفاوضى سواء الحمايه الشخصيـــــة ، او الحمايه ضد اى عملية اختراق يقوم بها الطرف الآخر عن طريق المـــال ، او النساء ، أو وسائل الاغراء والاختراق الاخرى ، ومن ثم تأمين عمليـــــة التفاوض ضد أي تواطوء قد يحدث في هذا الخصوص •

اما من حيث المضار والاعباء الخاصه بهذا البديل فهي مزايا البديـــــــل الآخر او البدائل الاخرى التي سوف نعرض لها فيما يلى •

ثانيا : مزايا وعيوب البديل الثاني : قبول دعوة الطرف الثاني للتفاوض لديه في مكـان اقامته او على ارضه :

ويقوم هذا البديل على قبول الدعوة الموجهه الينا من الطرف الآخر لاستضافتنا لديه ، والتفاوض في ارضه ، او في المكان الذى حدده لديه لبدء جلسات التفاوض ، ويساعد هذا البديل على الحصول على مجموعة من المزايا اهمها ما يلى :

١ ـ نقل عبء تجهيز واعداد مكان التفاوض سواء المادية ، او الذهنيه للطرف الآخر ووضعها في مسئوليته ، وتحت اشرافه ، وعدم مشاركته فيها ، ومن ثـــم تجنيب انفسنا العبء المالى والبشرى والذهنى الخاص بهذا الاعداد •

٢ ـ ضمان العدل التام لاعضاء فريقنا التفاوضى عن التيارات والتأثيرات الاسريــــه والاجتماعية الاخرى التي تؤ ثر على كفائتهم التفاوضيه ، وعلى صفائهم النفسى ومن ثم اتاحة لهم الراحة الكاملة والفرصه والجو والمناخ النفسى المناســب الذى يعظم من قدرتهم على التركيز ، وعلى استخدام مهاراتهم التفاوضيه • واهم المشاكل الاسرية التي تؤ ثر الصفاء النفسى للمفاوض ما يلى :

(أ) مضايقات الزوجه ومشاحناتها حول مصروف البيت والجيران ، والشغالات ، والاسعار ، والبواب •• الخ •

(ب) مضايقات الاولاد ، مثل مذاكرتهم ، امراضهم ، مستواهم فى المدرسة ، علاقتهم ببعض ، الاشراف عليهم .

(ج) الواجبات الاسريه ، خاصة بالنسبه للعائله الممتده اى عائلة الزوج والزوجه من الاعمام والاخوال والاقارب والتى تستدعى مجاملة كل منهم سواء فى افراحهم او غير ذلك من المناسبات الاجتماعية التى قد يتطلب جهدا ذهنيا وجسمانيا وماليا على المفاوض وتؤثر على عمله وادائه التفاوضى .

٣ ـ تفرغ رجال التفاوض التام لممارسة العمل التفاوضى بعيدا عن روتين العمل اليومى ومشاكله الادارية التى قد تستوعب المفاوض بشكل كامل او جزئى ، وتؤثر على كفائته التفاوضيه ، خاصة انه نتيجة لعدم وفرة المديرين الاكفاء ، وعدم اعتيادهم على تفويض حقيقى لسلطاتهم لمرؤسيهم يجعلهم يترددون فى الابتعاد عن مؤسساتهم اثناء فترة التفاوض ، بل يقومون بتوزيع اوقاتهم بين جلسات التفاوض ، وبين تسيير الاعمال الاخرى بمؤسساتهم ، خاصة وان العمليه التفاوضية كثيرا ما يقوم بها كبار المسئولين فى الشركات ، وهم بطبيعة مراكزهم ومناصبهم يصعب عزلهم عن الامور الاخرى التى تتم فى الشركة او حتى عن مجريات ودواعى العمل اليومى التى تتطلب منهم ابداء الرأى او حتى عن منازعات العاملين ومشاكلهم التى لا تنتهى .

لثا : مزايا وعيوب البديل الثالث : التناوب فى استخدام اماكن التفاوض لدينا ، ولديهم :

ولهذا البديل مزايا عديده ، فضلا عن انه يجمع مزايا البديل الاول ، والثانى ، الا انه يفوقهم جميعا فى انه يعطى لنا الفرصه كامله فى معاملة الطرف الآخر ، وفقا لمبدأ المعامله بالمثل .

حيث ان اذا حدثت من هذا الطرف اى تجاوزات اثناء استضافته لنا على ارضه ،

امكن لنا الرد على هذه التجاوزات سواء بمثلها او بأكثر منها ، أو احراجه بمعاملته بصورة انبل مع التشهير بما قام به معنا واننا رغم تجاوزاته الشديده ، لا يمكن ان نعامله بالمثل باعتبار اننا اكثر تحضرا ، وأكثر ادبا، واكثر كرما وحسن اخلاقا .

كما يتيح هذا البديل زيادة فاعلية وكفاءة اعضاء فريقنا التفاوضي في الاحاطه بقدرات اعضاء الفريق التفاوضي الآخر ، والالمام بالظروف التي تؤثر عليهم من خلال معرفة انطباعاتهم داخل بلدهم ، وخارجها ومن ثم تحليل شخصيتهم الحقيقيه والتعامل معهم على هذا الاساس .

رابعا : مزايا وعيوب البديل الرابع : اختيار مكان محايد يتم الاتفاق عليه للتفاوض فيه :

وهو اكثر البدائل استخداما في حالات التوتر القصوى القائمه بين الطرفين المتفاوضين ، وتصاعد درجات الشك والريبه والتوجس بينهما لدرجة يصعب معهما قبول احدهما للتفاوض لدى الطرف الآخر ، أو حتى فكرة التناوب في عقد جلسات التفاوض في بلديهما او اماكنهما ، ومن ثم يتم اختيار مكان محايد لعقد جلسات التفاوض فيه . ولهذا البديل عدة مزايا اهمها ما يلي :-

(١) وضع الطرف الآخر في نفس الظروف والمواقف التي نحن فيها ، وحرمانه من اى مميزات لا نكون نحن متمتعين بها فعلا في المكان المحدد للتفاوض .

(٢) تقليل فرص التوتر والشحن الجماهيري ، او العقائدي ، او النفسي الناجم عن الجمهور المحيط بعملية التفاوض .

(٣) سرعة انجاز العمليه التفاوضيه ، وعدم تضييع الوقت او الجهد ، أو التكلفة دون عائد تفاوضي مناسب ، او الانشغال في امور جانبيه لا تخدم قضية التفاوض الاساسيه .

(٤) جذب واستقطاب مزيد من الجماهير وتنشيط اهتمامها وقدرتها ومتابعتهـــا للقضية التفاوضيه ، واعطاء ضغط اعلامي على الطرف الآخر ، وبعد اعلامـــي شديد الخطوره للنتائج التي يتم التوصل اليها ، واعطاء الفرصه لمزيد مـــن التحليلات لاصحاب الرأي والمتخصصين للادلاء برأيهم ، والاستفاده مـــــن آرائهم ووجهات نظرهم التي يدلوا بها الى اجهزة الاعلام ، خاصة اذا ما كـــان المكان المتفق على التفاوض فيه يتيح الاستفاده الكامله من التسهيــــــلات الاعلاميه المتوافره في الدولة المعقود بها جلسات التفاوض •

(٥) الاستفادة الكاملة من التسهيلات (تسهيلات الاتصال والتحليل والتجهيزات) المتوافره في مكان التفاوض ، واللازمه لنجاح العمل التفاوضي وحسن ادارتـــه ، خاصة اذا كانت لا تتوافر مثل هذه التسهيلات في اماكن الطرفين المتفاوضين •

(٦) تحقيق درجه مناسبه من الامن المتبادل لطرفي العملية التفاوضيه ، من حيـــث توفير الحمايه المزدوجه لافراد الفريق التفاوضي سواء من جانبنا او من جانـــب السلطات المختصه في المكان المحايد الذي وقع عليه الاختيار لعقـــــــد جلسات التفاوض •

(٧) مساعدة اطراف الفريقين على التفرغ التام للعمليه التفاوضيه ، ولسرعـــة انجازها بعيدا عن الامور التي قد تواجه اي فرد منهم اذا ما تم التفاوض في بلد احدهما او في اماكن تواجد احدهما •

المبحث الثاني

إعداد مكان التفاوض

كثيرا ما نقرأ في الصحف اليومية ، أو تنقل الينا محطات الاذاعة والـ

الخلافات التفاوضية حول اعداد مكان التفاوض وهل سيتم التفاوض على

مائدة مستديرة ، أو مائدة مستطيلة ، أو على شكل حدوة حصان أو على

بيضة منبعجة ، أو على شكل موائد منفصلة في مراحلها الاولى والمتوسطة

تتسع وتتقارب هذه الموائد حتى يضمها جميعا مائدة ضخمة تحيط بكافة ا

الفريقين المتفاوضين ليقوما بالتوقيع على ما تم التوصل اليه من الاتفاقيات

بالاحرف الاولى ، أو بالتوقيعات كاملة .

وتتضمن عملية الاعداد مجموعة متكاملة من الانشطة والخطوات هي :ـ

أولا ـ الخطوة الاولى : اختيار قاعة التفاوض

يشترط أن تكون قاعة التفاوض الرئيسية مناسبة من حيث الحجم ، ومن حـ

الاتساع ، ومن حيث التجهيزات ، يسهل الوصول اليها ، ويسهل تأمينها وحمايـ

وفي الوقت نفسه معزولة بعيدة عن الضوضاء ، أو الصخب ، ويكون متوافرا بهـ

اماكن مناسبة لعقد الاجتماعات في حجرات جانبية أو لتداول الرأي مع المستـ

المتخصصين .

ثانيا ـ الخطوة الثانية : تجهيز قاعة التفاوض :ـ

وبمقتضى هذه الخطوة يتم تجهيز قاعة التفاوض بالاتي :ـ

١ ـ مائدة التفاوض الرئيسية التي سيتم الاتفاق عليها والتي يتم اختيارها مـ

النماذج المختلفة الاتية :ـ

أ ـ مائدة مستطيلة يجلس على كل جانب فيها افراد فريق التفاوض وفقا لترتيب كل منهم أمام نظيرة من المتخصصين ، ويتوسط كل جانب فيها رئيس الفريق على النحو التالى :ـ

شكل

مائدة التفاوض المستطيلة

عضو قانونى	عضو تجارى	رئيس الفريق	عضو فنى	عضو
سكرتارية				سكرتارية
عضو قانونى	عضو تجارى	رئيس الفريق	عضو فنى	عضو مالى

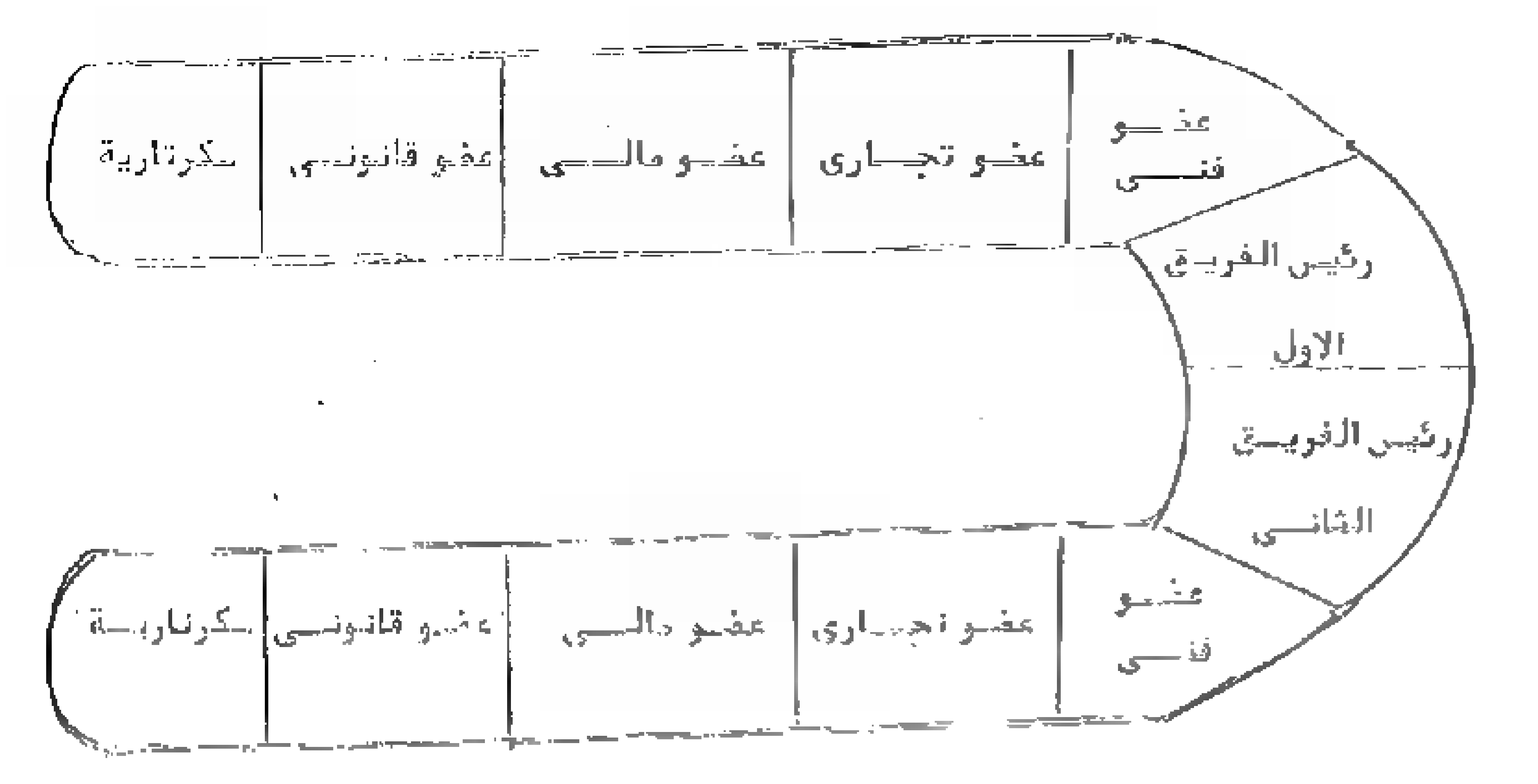
ويتم التفاوض بين الاعضاء على هذا النحو خاصة فى جلسات التفاوض قبل النهاية .

ب ـ مائدة التفاوض على شكل حدوة الحصان :ـ

وتستخدم هذه المائدة فى الجلسة الختامية عند التوقيع عادة على الاتفاق الذى تم التوصل اليه ، وكذا فى الجلسة الافتتاحية التى يتم خلالها توثيق المعرفة والاوامر بين اعضاء الفريقين وتأخذ الشكل التالى :ـ

شكل

مائدة التفاوض على شكل حدوة حصان

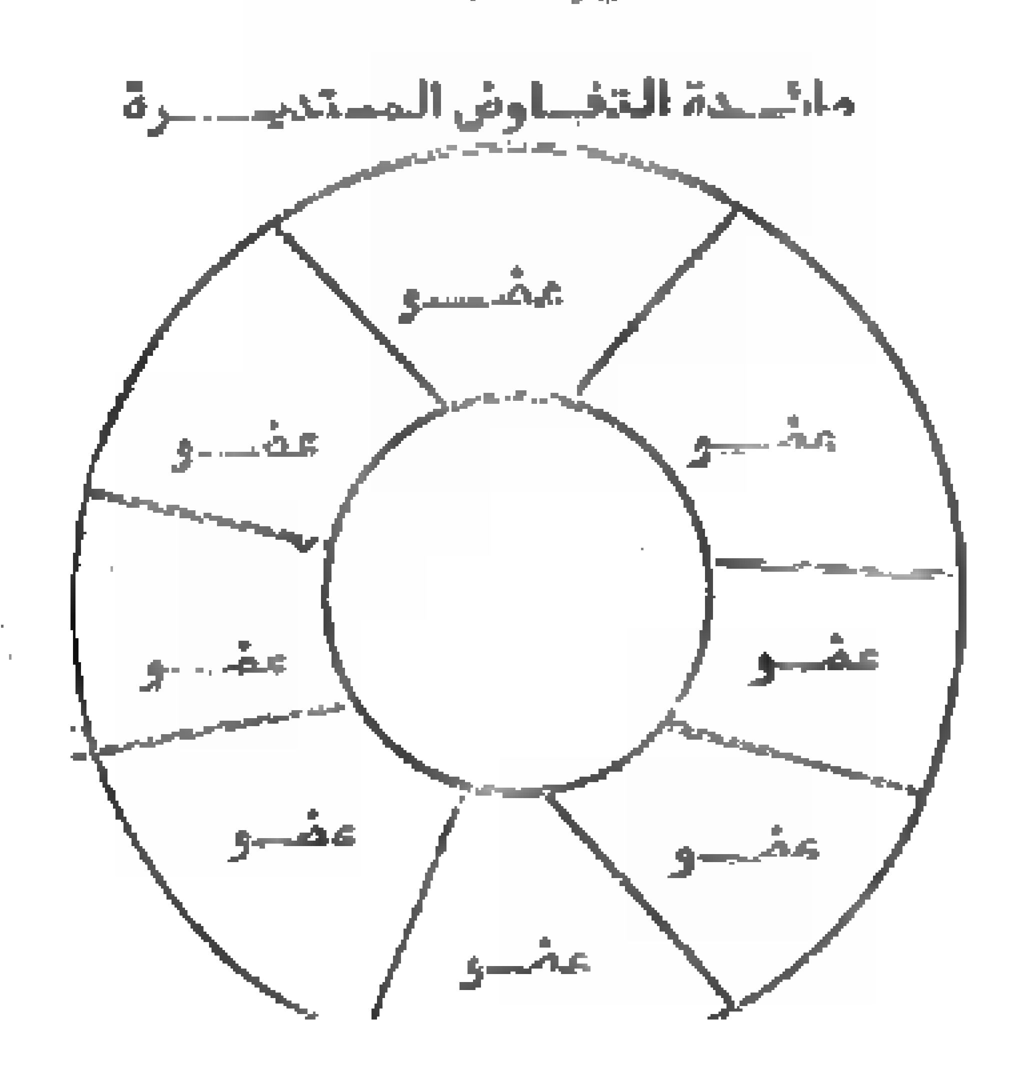


ج ـ مائدة التفاوض المستديرة :.

وهى أكثر الموائد تفضيلا لاضفاء نوع من التفاهم والانسجام ، وتضييع الفوارق بين اعضاء الفريق التفاوضى وعدم اظهار ايهم الرئيس ، من العضو ، وتأخذ الشكل التالى :.

شكل :

مائدة التفاوض المستديرة



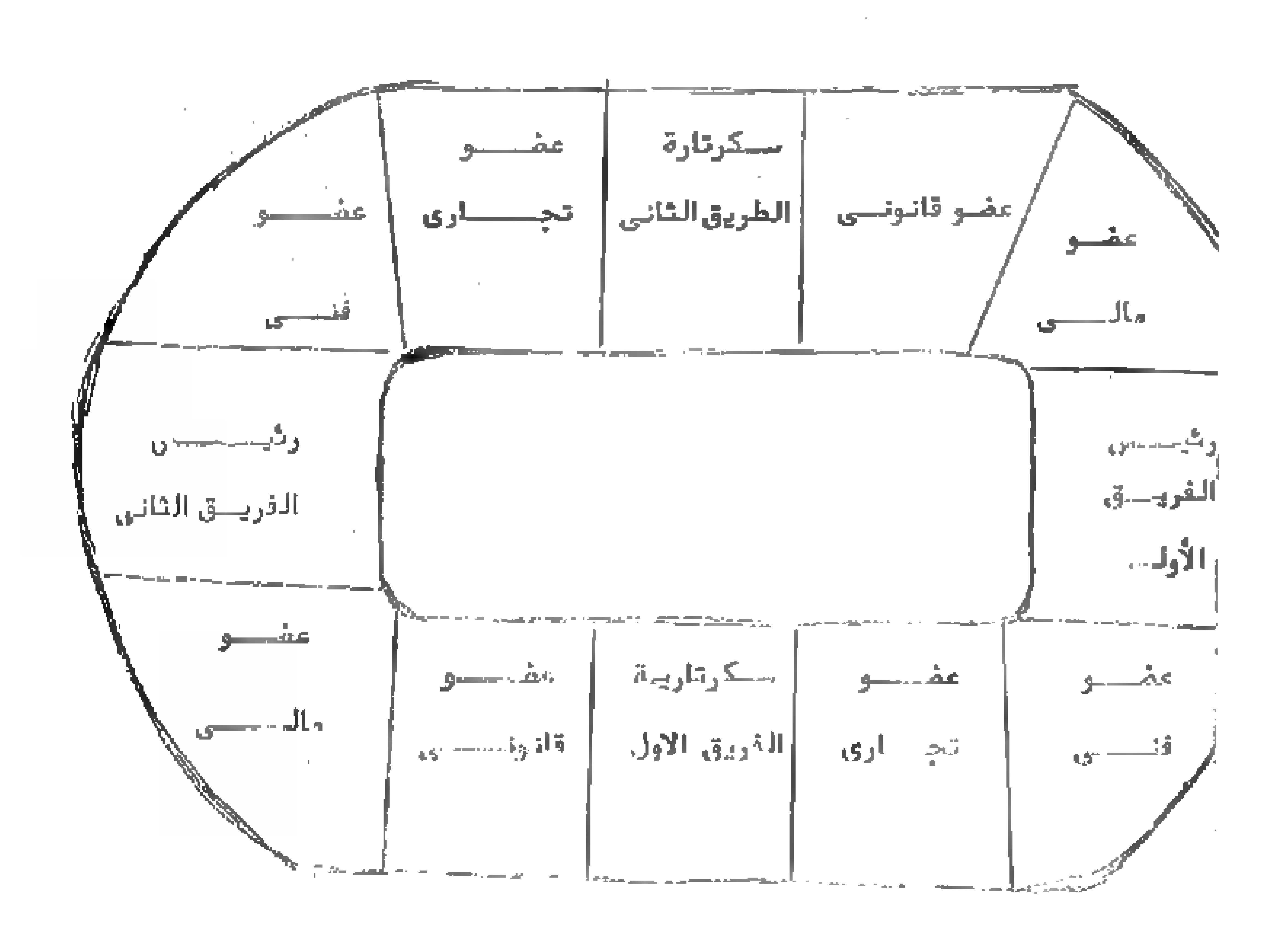
د - مائدة التفاوض البيضاوية :-

وهي تشبه الى حد كبير مائدة التفاوض المستطيلة ، وأن كان يستخدم في حالة اتساع جلسات التفاوض واحتياجها الى توافر عدد كبير من الافراد والمتخصصين الذين يدلي كل منهم برأيه اثناء الجلسة .

وتأخذ هذه المائدة الشكل التالي

شكل

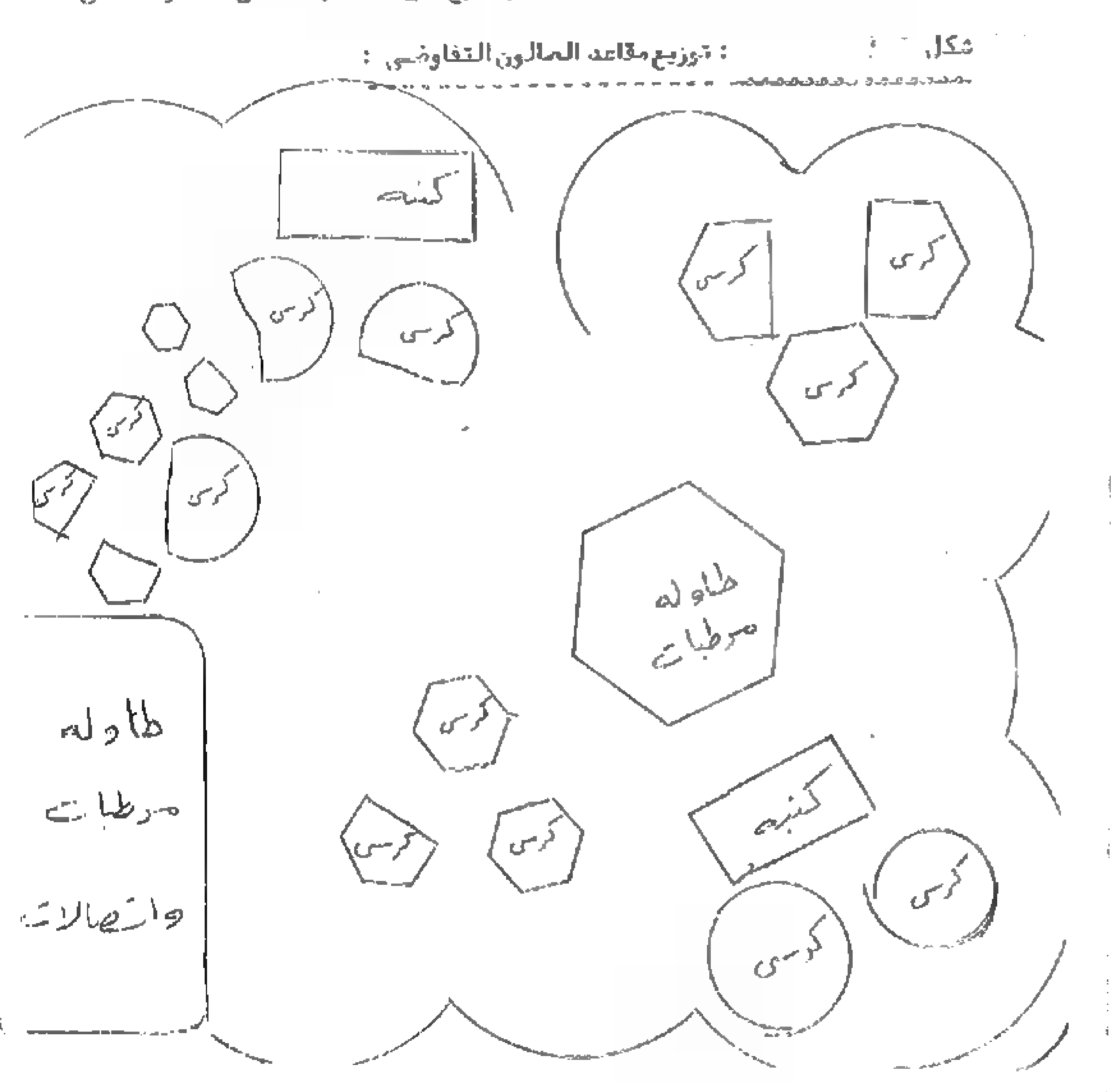
مائدة التفاوض البيضاوية



هـ - الصالون التفاوضي :

وهو عبارة ما يكون ملحقا بقاعة التفاوض الرئيسية أو في جوانبها ، حيث ينتقل اليه اعضاء فريق التفاوض من الجانبين ، لانعقاد الجلسات التفاوضية ، أو للاسترخاء والراحة ، أو لتعميق الصلات والمعرفة بعضهم ببعض ، ويجب أن تكون المقاعد وثيرة ذات شكل خاص يساعد على الاسترخاء ويفضل دائما ان يكون كل مقعدين منفصلين تماما في ركن عنها بعيدا عن المقاعد الاخرى ، وأن لايزيد كل مجموعة من المقاعد عن اربعة مقاعد وتندرج في تقسيمها على النحو التالي :

شكل ( ) : توزيع مقاعد الصالون التفاوضي :



وهكذا يساعد الصالون التفاوضي على اتمام جلسات التفاوض الرئيسية ، حيث يعمل على تعميق الصلات بين الافراد ، وزيادة التفاهم بينهم ، واستكشاف الاسباب الدقيقة وراء مطالبهم ، ودوافعهم ، وحل اوجه التعارض والخلاف بينهم ٠

٢ ـ تجهيز قاعة التفاوض بوسائل التدفئة والتكييف والاضاءة المناسبة ٠

٣ ـ تجهيز قاعة التفاوض بوسائل الاتصال التليفونية المناسبة ٠

٤ ـ تجهيز قاعة التفاوض أو الصالون الملحق بها بالمرطبات والمياه المعدنية وبعض الاطعمة الخفيفة ٠

ثالثا ـ تأمين مكان التفاوض :ـ

من المناسب جدا أن تحذر من أي اختراق لجلسات التفاوض من جانب اطراف اخرى قد يؤدى الى افشال الجهود التفاوضية وتقويضها بالكامل ، ومن ثم يتعين أن يتم تأمين مكان التفاوض بشكل كامل ضد أي اختراق من جانب هذه الاطراف أو غيرها والحفاظ على سرية المتداول داخلها ٠

ومن ثم يفضل دائما القيام بالاعمال الاتية :ـ

١ ـ اختبار سلامة المكان من الناحية الامنية ، وخلوه من اجهزة التصنت واسترقاق السمع التى قد يحاول الاطراف الثالثة وضعها لمعرفة ما يدور داخل الجلسات التفاوضية ٠

٢ ـ اختبار سلامة الحراسة المزدوجة على جلسات التفاوض للحيلولة دون أي حادث من شأنه أن يفسد العملية ٠

٣ ـ اختبار مدى كفاءة السكرتارية في حفظ الاسرار والمكاتبات ووقائع الجلسات التفاوضية ٠

الفصل السـابع

توقيع العقد وأعلانـــه

المبحث الأول

ماهيـة العقـــد

العقد هو اتفاق مكتوب يعقد بين أطرافه في اطار القانون المتفق عليه ويرتب لكل منهما مجموعة من الحقوق مقابل أداء مجموعة من الالتزامات ينص عليها ويتضمنهـا العقد صراحـة .

ويمثل العقد ختام الجهود التفاوضية التي بذلت في المراحل السابقة ، وتتويجـا لهذه الجهود ، ومن ثم فان اعداد وكتابة العقود تعد من الأهمية القصوى حيث أن أي قصورا واهمال فيها قد يقوض أو يهدم ما يتم بذله في المراحل السابقة . بل ان للعقد اهمية محورية خاصة ، اذا ما كان معقودا بين اطراف واشخاص دولية ، حيث من خلاله يمارس كل منهمـا مباشرة اختصاصاته ، ومزاولة نشاطه في المجتمع الدولي ، خاصة وان الاتفاقيات الدوليـة العامة والخاصة تأتي في مقدمة ما تطبقه المحاكم عند الفصل في المنازعات الدوليـة، ومن هذه الجزئيه يتعين الاهتمام بشكل خاص بما تحتويه هذه العقود ، وما تتضمنه وتنـص عليه من التزامات حتى ولو كانت موقعه من جانب الدوله ، حيث ان الامتناع عن تنفيـذ ما جاء بها ، او مخالفه احكامها ، يرتب عليها مسئوليه دوليه بمقتضى القاعـدة الشهيره " المتعاقد عبد تعاقده " Pacta sunt servannda "

ومن هنا فان للعقد عدة جوانب يتعين استيفائها بدقة وهي أركانه الرئيسيـة التي سوف نعرضها فيما يلي :

الركن الأول : الاتفاق المكتوب :

العقد اداة بالغة الأهمية يتضمن ترتيب حقوق والتزامات معينه على اطرافهـا ، وحتى لا تكون محل خلاف او نزاع مستقبلي يتعين ان يتم كتابة العقد بصورة واضحـة وبلغة مفهومة مراعى فيها النواحي الشكلية والموضوعية فضلا عن احتياج العقد الـى التفاوض على نصوصه وتسجيل هذه النصوص والتصديق على توقيعات الموقعين عليه مـن

السلطة المختصة واعتماده وهي كلها أمور تتطلب وجود نصا مكتوبا ، وينقسم العقد من حيث النص الى ثلاثة أقسام وهي :

أ - الديباجة أو المقدمة :

ويذكر فيها الأسباب والدواعي التي أدت الى عقد العقد ، وأطرافه ووظائفهم وعناوينهم أو محال ممارستهم أعمالهم ، وعادة ما ينص في هذه المقدمة على انها جزء لا يتجزأ من العقد ومتمم له ولا ينفصل عنه .

ب - القسم الثاني :

موضوع العقد ومحتوره والالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يخولها وفي هذا القسم يبدأ بعرض لكافة المصطلحات التي سيعتمد عليها النص والتعريف بمضمونها والاشاره اليها وفق هذا الموضوع ، وعادة ما ينص في نهاية هذه التعريفات أو في مقدمتها على أنها حاكمة للعقد ما لم ينص في متن الاتفاق على معنى آخر مخالف لها .

الأمر الذي يستدعي من رجال التفاوض الحرص والحذر التام ومراعاة الدقة الكاملة في متابعة المعاني المختلفة للمصطلح الواحد في صفحات الاتفاق ومقدار ما يؤثر معنى معين أو آخر على سلامة الاتفاق .

ج - القسم الثالث :

القانون المطبق على العقد والنظام الخاص بحل الخلافات ، وعادة ما يتم الاختيار بين قانون الدولة التي عقد بها الاتفاق ، أو قانون أخر لدولة أحد اطراف التعاقد او قانون دولة ثالثه ، وهو يتم الاختيار بين نظام التحكيم أو نظام اللجوء الى المحاكم للتقاضي وحل النزاع .

الركن الثاني : أطراف العقد :

وينصرف هذا الركن الى الأطراف الموقعه على العقد والذين يجب أن يتوافر فيهم شروط الأهلية والتمثيل وحرية تكوين العقد ، أي أن يكونوا بعيدا عن

الاكراه والتدليس وان يتوافر في تعاقدهم عنصر الرضا ، وقد يوقع طرفي العقد على نصوصه ، أو يقدمون بتفويض أو توكيل آخرين عنهم ، وعند قيامهم بالتوقيع على الاتفاقية يتم الاختيار بين نوعين من التوقيع :-

(١) التوقيع بالاحرف الأولى وهو توقيع مبدئي غير ملزم الا بعد الرجوع للسلطة المختصة حتى يتم التوقيع بالشكل النهائي الكامل .

(٢) التوقيع بالاحرف النهائية مع الاحتفاظ بحق الرجوع الى السلطة المختصة للتشاور حول ما تم التوصل اليه وأعتماد توقيعهم ليصبح نهائيا ملزما .

الركن الثالث : ان يكون العقد محكوم بقواعد القانون المطابق :

يجب ان يكون العقد محكوما بقانون معين يشار اليه في العقد ، وأن تكون نصوصه متفقة ومتوافقة مع أحكام هذا القانون ، وبصفة عامة يجب ان لا تخرج بنود الاتفاق او موضوعه عن النظام العام[1] والا كانت باطلة ولا محل لتطبيقها أو الرجوع على طرف من اطرافها لمخالفتها أحكام القانون ، ويضاف الى القانون المطبق أيضا تحديد الوسيلة القانونية لفض المنازعات أي تحديد أما أستخدام وسيلة التحكيم او وسيلة اللجوء الى المحاكم ، فاذا ما غفل النص على ذكر وسيلة فض المنازعات كان اللجوء الى التقاضي بانفراد أي من الارادتين الموقعتين على الاتفاق ما لم تجتمع كلا الادارتين على اختيار التحكيم وارتضائه ، أو من هنا يتعين علينا العرض بايجاز لكلا النظامين :-

(١) النظام الاول ـ التقاضي :

ووفقا لهذا النظام يحدد العقد الموقع بين الطرفين محكمه معينه لرفع الدعوى القضائية ومباشرة أعمال التقاضي أمامها .

(٢) النظام الثاني ـ التحكيم :

وفقا لهذا النظام يقوم الطرفين باختيار أحد طرق التحكيم الاتية :

(١) يقصد بالنظام العام مجموعة القواعد القانونية العامة الحاكمة للمجتمع ويتضمن أيضا النظام الاخلاقي وقواعد وعادات السلوك العام والتقاليد الراسخه .

أ - أحد المحكمين لعرض الدعوى عليه وارتضاء حكمه .

ب - لكل طرف حق اختيار احد المحكمين ، ويقوم كلا المحكمين المختارين من كل طرف ، باختيار محكم ثالث .

وغالبا ما ينص في التحكيم على اتباع قواعد واجراءات احد مراكز التحكيم الدولية مثل اجراءات مركز التحكيم الدولي بغرفة التجارة الدولية بباريس ، أو اجراءات مركز التحكيم الاقليمي للدول الافريقية الاسيوية بالقاهرة .

ركن الرابع : موضوع العقد :

=======

وينصرف هذا الركن الى الالتزامات والحقوق التي يرتبها هذا العقد على أطرافه والتي تم التفاوض بشأنها ووصل الى تراضي كل طرف من الاطراف بموجبها .

وبصفة عامة يشترط لصحة وسلامة التفاوض ان يتحقق المتطابقات الآتية :

التزامات الطرف الاول = حقوق الطرف الثاني

حقوق الطرف الاول = التزامات الطرف الثاني

وهنا يجب ان نقرر انه من الأفضل ان تصاغ البنود الخاصة بالموضوع بعبارات سهله واضحة ومفصلة حتى تقلل من فرص الخلافات عند التطبيق .

ن الخامس : الجزاءات والعقوبات :

=======

يجب ان يتضمن العقد بنودا او بندا مستقلا عن الجزاءات أو الغرامات أو العقوبات التي يتم توقيعها على الطرف الذي أخفق في تأدية التزاماته .

ويجب ان تكون هذه العقوبات محددة ومعلومة ومنصوصا عليها ، وهي تتعلق عادة بالاخفاق المحدود غير الجسيم وليس بالاخلال الجسيم ، حيث ان الاخلال الجسيم يكون فاسخا للعقد وموجبا للتعويض المادي والمعنوي الذي قد يفوق كامل قيمة العقد ويكون الالتجاء فيه للتقاضي أو التحكيم أمرا لامناص منه للتعويض عن الضرر الذي نجم عن هذا الاخلال .

ومن هنا فان نفرق بين تعبيري " الاخفاق " وبين " الاخلال " فالاخفاق يعني فشل الطرف المتعاقد معه في تحقيق أو تأدية التزاماته بالشكل المتعاقد عليه معه ، رغم انه قد بذل قصارى جهده لتأدية هذه الالتزامات ، الا ان هناك ظروف قد حالت دون ذلك وقد تكون هذه الظروف قهرية تستند الى القوة القاهرة (١) التي لايستطيع ان يتجنبها أحد ومن ثم يستند الى احكامها ويطلب اعطائه مزيد من الوقت لتنفيذ هذا الالتزام أو ان تكون نتيجة لعنصر نقص المواد الخام أو لعيب من عيوب الصناعة أو الاهمال من جانب بعض عماله أو موظفيه وفي هذه الحالة عليه ان يقوم بدفع التعويض المنصوص عليه في العقد في حين ان "الاخلال " يعني اتجاه ارادة الطرف المتعاقد الى عدم تنفيذ بند من بنود العقد المتعاقد معه عليها ، ومن ثم تتوفر فيه شرط القصد والنيه المبيتة وهو لاينفع معه الا علاج أو تعويض بل يتعين معه الغاء العقد ومصادرة كافة الضمانات المقدمة ورفع الدعاوى القضائية للحصول على التعويض المناسب .

وبصفة عامه فان الجزاء أو العقوبات تتضمن ايضا ضرورة النص على التعويض في الوقت نفسه ووفقا لهذه المعادلة .

الجزاء (التعويض) > من الضرر الذي تحقق .

حيث ان يكون الجزاء و التعويض أكبر من الضرر الذي تحقق حتى يكون منصرا رادعا للطرف الذي اخفق تنفيذ التزاماته ، لانه اذا كان مساويا لهذا الضرر فقد يرى هذا الطرف انه لا أهمية مطلقا لتنفيذ التزاماته .

---

(١) تتعلق القوة القاهرة اساسا بالظروف والاحوال التي لايستطيع احد التنبؤ بها أو التحكم فيها والسيطرة عليها والتي تؤدي الى عدم قدرة المتعاقد معه على تنفيذ التزاماته في مواعيدها أو مواقعها ، الحروب ، الفيضانات ، الزلازل ، والبراكين ، أعمال الشغب ، والثورات ، الانقلابات العسكرية ، العصيان المدني .. الخ .

كما يرتبط بهذا ايضا ضرورة وجود نص ايضا عن المكافأه والتي تعني اذا ما قام احد الاطراف بتنفيذ التزاماته كاملة قبل مواعيدها وكان يترتب على ذلك مزايا مؤكده لدى الطرف الاخر ٠

وهنا يجب ان يكون

المكافأه > من النفع الذي تحقق ٠

أي ان المكافأه لابد ان تزيد عن النفع الذي تحقق حتى يكون دافعا ومحفزا للطرف الاخر على بذل مزيد من الجهد لاتمام العمل وحتى يحصل على المكافأه السخية ٠

الركن السادس : التصديق على العقد :-

يعتبر التصديق على العقد من أهم المتطلبات الشكلية والموضوعية معا ، حيث يعتبر من حيث الشكل استكمال لعنصر الرضا السلطة التي اعطت مفاوضيها حق التوقيع على العقود ، ومن حيث الموضوع فانها تعطي لهذه السلطه الفرصة في مراجعة بنود هذه العقود واجراء التعديلات الطفيفه التي تكون قد فاتت على فريق التفاوض ٠

كما انها تعطي الفرصة ايضا للسلطة للتنصل من أي عقود أو اتفاقيات غير مناسبة احتوت على تجاوزات للسلطة أو كانت نصوصها غير عادله حيث تتذرع السلطة بحجة قانونية قوية مؤداها عدم ملائمة فريق التفاوض أو تجاوزه للسلطة المعطاه له ، أو عدم تفويضه في مناقشة أو التفاوض في هذا الامر ٠

كما يمكن من طريق المماطله تضييع الوقت دون تصديق على العقود أو الاتفاقية التي تم التوصل اليها تضييع فرصة الاستفادة على الطرف الاخر من البنود التي كانت تحتوى على نصوص غير عادلة والتي كانت تعد غير مناسبة بالنسبة لنا ٠ خاصة وان النص في العقد، على ان التوقيع بشرط الرجوع او الاعتماد من السلطه المختصه التي اوفدت فريق التفاوض ، لا يعتبر توقيعا كاملا ولا ينتج أثار التوقيع المتعارف عليها ٠

الركن السابع : شروط صلاحية وسريان ومدة تنفيذ العقد :

يجب ان يتضمن العقد شروط صلاحية العقد وسريانه ، فاذا لم ينص عليها اعتبر ساري المفعول ومنتجا لآثاره من لحظة توقيعه ومن هنا يجب ان تحدد تاريخ التوقيع أو لحظة التوقيع .

كما انه يجب ان تحدد مدة للعقد او مدة لتنفيذ التزاماته وانتقاء حقوقه ، وتاريخ لانتهاء صلاحيته ، ومدى قابليته للتجديد ومدى توقفه على اراده طرفية ومدى اشتراطه لاعلان هذه الارادة صراحة أو ضمنيا (عدم وجود اعتراض من احدهما) .

وينتهي العمل بالعقد او الاتفاق في الاحوال الاتيه : -

(١) **تحقق الآجل** : ينقضي الاتفاق او العقد بتحقق الآجل ، وذلك اذا ما نص في العقد على سريانه لأجل معين ، وذلك ما لم يكن هناك نص صريح يقرر تجديد العمل باحكامه لمده ، او لمدد اخرى ما لم يقم احد اطرافه باعلان رغبته في انهاء العقد لباقي الاطراف .

(٢) **تحقق الشرط الفاسخ** : اذا ما احتوى نص العقد على شرط فاسخ ، وتحقق هذا الشرط انقضى العقد .

(٣) **التنفيذ الكلي** : ينقضي العقد اذا ما تم تنفيذ احكامه وبنوده وموضوعه تنفيذا كليا .

(٤) **استحالة تنفيذه** : ينقضي العقد اذا ما تبين استحالة تنفيذه ومه استحالة تامة .

(٥) تنازل احد اطراف العقد عن حقوقه :

ينقضي العقد بتنازل احد اطرافه عن حقوقه المقرره فيه بشرط الا يكون العقد قد فرض عليه التزاما ما لصالح الطرف الآخر ، ويضيف البعض ان العقد لا ينقضي في هذه الحالة الا بموافقة الطرف الآخر .

(٦) اجتماع اراده الطرفين على انهائه :

اذا اجتمعت ارادة اطراف العقد على انهاء التعاقد يمكن ان يتم ذلك طالما اجتمعت هذه الاراده ، فليس هناك معقب على ارادتهم طالما لم يهدد الصالح العام او خالف النظام ذاته .

الركن الثامن : ملاحق العقد :

كثيرا ما يحتاج الامر الى ذكر كثير من النواحي التفصيلية ذات الاهتمام المشترك والتي تكون محل خلاف بين الاطراف المتفاوضه ، ويصعب وضع هذه التفصيلات الفنيــــة في متن الاتفاق لانها سوف تقطع سياق الموضوع ووحدته ، ومن ثم يكون من المناســـب وضعها في الملاحق الخاصه بالعقد ، وهي جزء مكمل ومتمم له وهناك عدة انواع من الملاحق أهمهـــــا :

(أ) الملاحق الاحصائيـــــة :

التي توضح فيها الجداول الاحصائيه التفصيليه التي يحتاجها الاتفاق المزمع توقيعه والتي اشار اليها في متن الاتفاق .

(ب) الملاحق الاجرائيـــة :

ويتضمن الخطوات والاجراءات اللازم القيام بها لتنفيذ التعهدات والارتباطات التي اتفق عليها ومواعيد هذا التنفيذ .

(ج) الملاحق التشريعيه :

ويتضمن نصوص القوانين والقرارات السياديه التي تحكم العملية التعاقدية والتي يرغب الاطراف في الاستناد اليها عند حدوث اي خلاف بينهما وللاحتكام لها .

(د) الملاحق الوثائقيـه :

ويتضمن هذا الملحق كافة الوثائق والمستندات والتي اشير اليها في متن الاتفاق والتي تحدد حقوق كل طرف من الاطراف ، او الالتزامات الملقاه على عاتقه .

(هـ) الملاحق التاريخيـه :

وتتضمن هذه الملاحق ، المعاهدات التاريخيه السابقه التي ابرمها الطرفين ، وملخصات الاجتماعات السابقه التي عقدها الاطراف اذا ما كان من الضروري ان يشار اليها في الاتفاق الحالي .

المبحث الثاني

أنواع العقود

لا قيام لحرية التجارة إلا بوجود نوع من الاتفاق المسبق ... لا يخرج ... عن حدود المبادئ العامة للنظام العام وحسن الآداب ، وتخضع هذه الاتفاقيات للقواعد العامة للعقود في القانون المدني ، إذا لم يكن قد صدر بها قانون وتشريع خاص .

فالعقد هو توافق إرادتين أو أكثر وارتباطهما بقصد تحقيق آثار قانونية معينة مثل :

- إيجاد أو إنشاء التزامات محدده على عاتق كل أو بعض أطراف العقد
- تعديل التزامات سابقة الوجود أو نقلها أو انهائها ومن ثم يشترط لصحة العقد أمرين أساسيين هما :

* اتجاه ارادتي أطرافه الى احداث الآثار القانونية سالفة الذكر .
* ان يتحقق التوافق بين ارادات أطراف العقد على الأثر القانوني المقصود أي ان يتحقق عنصر الرضا أو التراضي بين أطراف العقد .

والعقود هي أكثر أدوات التعامل ارتباطاً بعملية التفاوض تأسيساً على ارتباطها بكافة نواحي النشاط الاقتصادي والتجاري وغيره من الأنشطة الأخرى القانونية ويتخذ العقد في كافة كل نشاط منها طابعاً خاصاً ينعكس على المبادئ القانونية العامة التي تحكمه ، فالعقود التي تبرم بين الدول يطلق عليها المعاهدات وهي تخضع لأحكام خاصة تتفق مع طبيعتها ، كما ان الدولة في نشاطها الخاص تبرم عقوداً مع الأفراد والهيئات والشركات مثل المقاولين والخبراء الذين تستخدمهم في تنفيذ المشروعات واعداد الدراسات وتسيير المرافق العامة ، وهذه العقود تخضع لأحكام القانون الاداري ويطلق عليها العقود الادارية .

أما العقود التي يتم ابرامها بين التجار بعضهم البعض وبينهم وبين الشركات وتشكل محورها نشاط تجاري فتخضع لاحكام القانون التجاري ويطلق عليها العقود التجارية المختلفة •

أما المعاملات العادية التي تتم بين الافراد العاديين فتخضع عقودها للقانون المدني ، ويطلق عليها مصطلح العقود المدنية ، ويجب التوضيح ان قواعد القانون المدني هي قواعد عامه حاكمه وتطبق على كافة انواع العقود سواء كانت تجارية أو ادارية أو مدنيه أو حتى اتفاقات دوليه ما لم يوجد بالنسبة لها قواعد قانونيه خاصة تحكمها تستبعد تطبيق هذه القواعد العامة •

وبصفة عامة تتعدد انواع العقود تختلف ويمكن لنا ان نصنفها الى انواع ستة هي :-

(أ) العقود الرضائيه وغير الرضائية .

(ب) عقود المساومه وعقود الاذعان •

(ج) عقود ملزمة للجانبين وعقود ملزمة لجانب واحد منها •

(د) عقود المعاوضه وعقود التبرع •

(هـ) العقود الفورية والعقود الزمنية والممتدة •

(و) عقود محدده وعقود احتماليه •

وفيما يلي توضيح موجز لكل نوع منها :-

أولا ــ العقود الرضائية والعقود غير الرضائية :-

بالعقد الرضائي هو العقد الذي يتم بمجرد تلاقي ارادات الاطراف فيه بعد ان يعلنوا أو يعبروا عن هذه الارادات بأى صورة كانت دون ان يشترط لذلك شكل خاص للتعبير أو اقتران هذا التعبير بأى عمل أو اجراء آخر كشرط لقيامه •

والعقد غير الرضائي ويطلق عليها احيانا بالعقد الشكلي، وهو عقد لا يكفي لانعقاده مجرد وجود الرضا من طرفيه وتلاقي ارادتيهما بل يلزم لانعقاده ان يتم التعبير عن الارادة في شكل خاص أي على سبيل المثال الكتابة امام موظف التوثيق وتضمين هذا العقد في ورقة خاصة ... الخ .

وهناك العقود غير الرضائية ويطلق عليها العقود العينية حيث انه يلزم لانعقادها القيام بتصرف مادي يتمثل في تسليم معين بجانب تحقق التراضي بين طرفيها كتسليم الشيء محل الاتفاق الى احد المتعاقدين (مثل هبة المنقول) .

ثانيا - عقود المساومة وعقود الاذعان :-

نقصد بعقود المساومة ، تلك العقود التي يحدث التراضي بين اطرافها على اساس المساومة القانونية والفعلية بين الاطراف بحيث يكون في مقدرة كل منهم مناقشة شروط العقد والتفاوض بشأنها وقبول أو رفض أو تعديل بعض هذه الشروط ، ثم التوصل الى الصورة النهائية للعقد بعد اتمام المفاوضات .

أما عقود الاذعان فانه يبرم بين اطراف يستطيع احدهم بحكم وضعه الفعلي أو القانوني ان يفرض على غيره من اطراف العقد شروط العقد بكاملها دون ان يكون من حقهم مناقشتها أو حتى ابداء الرأي فيها وتعديلها بل لا يكون امامهم سوى قبولها جملة وتفصيلا والاذعان لما تحتويه من شروط .

ثالثا - العقود الملزمة لجانبين والعقود الملزمة لجانب واحد :-

العقد الملزم لجانبين هو ذلك العقد الذي يرتب التزامات تقع على عاتق كل من طرفيه .

أما العقد الملزم لجانب واحد ، فهو ذلك العقد الذي لاينشئ التزامات الا على طرف واحد منهما دون الاخر .

ويعد عقد البيع من النوع الاول ، وعقد الهبة من النوع الثاني .

رابعا ـ عقود المعاوضة وعقود التبرع :ـ

يقصد بعقود المعاوضة هو ذلك العقد الذي يتلقى فيه كل من المتعاقدين مقابلا لما التزم به في العقد .

أما عقد التبرع فهو ذلك العقد الذي يلتزم به احد طرفيه دون أن يكون هناك مقابل لالتزامه أو دون ان يتلقى مقابلا لما التزم به .

خامسا ـ العقود الفورية والعقود الزمنية :ـ

يقصد بالعقد الفوري ذلك العقد التي يمكن ان تنفذ فيه الالتزامات المترتبة على توقيعه في الحال وفورا دون ان تحتاج بطبيعتها أو وفقا للهدف منها الى مضي زمن محدد ، وتكون العقود زمنية اذا كان عنصر الزمن يمثل عنصرا جوهريا حاكما ويؤثر على كم الالتزام ومقداره أي على ما يحصل عليه المتعاقد من منفعة من العقد .

سادسا ـ العقد المحدد الالتزامات والعقد الاحتمالي :ـ

يقصد بالعقد المحدد ، ذلك العقد الذي يمكن فيه تحديد قيمة ما يلتزم به كل طرفيه منذ ابرامه مثل عقد البيع حيث يلتزم البائع بقيمة المبيع والمشتري يلتزم بالثمن المحدد .

اما العقد الاحتمالي فهو عقد لايستطاع فيه تحديد هذا الالتزام ، مثل عقود التأمين على الحوادث حيث لاتعرف مقدما مقدار الضرر الذي سوف يتحقق من الحادثة والذي سيتم بناء عليه التعويض .

وبصفة عامة فان هذه التقسيمات نظرية وتقريبية [illegible] [illegible]
[illegible] أنواع [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] هذه الحالات [illegible]
[illegible] أو مختلطة تحتاج الى جهد [illegible]
[illegible] في معاملتها .

المبحث الثالث

مراسم التوقيع على العقد واعلان الاتفاق

يعد الاعلان عن توقيع عقد الاتفاق التفاوضي من الأمور التي يجب أن تحظى بعناية فائقة ، حيث يمثل الاعلان جزء من الخطة الضاغطة على الطرف الآخر لالتزامه باحترام وتنفيذ ما أتفق عليه فعلا ، فضلا عن كون الاحتفال بالتوقيع يعد مناسبة هامة لدعوة كافة الاطراف الذين لهم علاقة بالقضية التفاوضية سواء كانت علاقة مباشرة أو غير مباشرة لحضور هذا الاحتفال والمشاركه في تأكيد جدية الالتزام بشرعية الاتفاق .

ومن ثم فان الاخراج الفني وادارة المسرح التفاوضي وتحديد الادوار وتوزيع الأضواء ورجال الاعلام يعد من بديهيات العمل التفاوضي .

فضلا عن ان عملية الاخراج التفاوضي في حد ذاتها ترتبط ارتباطا قويا بقدرة المسئول الاول عن عملية رسم وتوزيع الادوار والجهود التفاوضيه ، ومتابعة الاداء التفاوضي الذي يجب ان يتكامل ويتصاعد في تراكمه بالشكل الذي يضمن الوصول الى توقيع الاتفاق وتنفيذه .

ويتم تحديد المراسم وفقا لمدى أهمية وقيمة العقد المبرم ومحوره ، وفي العادة ما يقوم الاطراف بمراجعة صور العقد التي سيتم توقيعها والتأكد من :

* سلامة الالفاظ التي أتفق على وضعها .
* احتواشها على البنود التي تم التوصل اليها .
* خلوها من أي أخطاء مطبعية .
* عدم تضمنها بنود لم يتم التفاوض بشأنها .
* تماثل النسخ التي سيتم التوقيع عليها .

وهناك نوعين من التوقيع على العقود هما :

(١) توقيع بالاحرف الأولـى ٠

(٢) توقيع بالتوقيعات كاملـة ٠

وفيما يلى عرض موجز لكل منهما :

أولا : التوقيع بالاحرف الأولـى :

هو توقيع مبدئى يقوم وفقا له كل فرد من أفراد فريق التفاوض أو من منهم مخـول له سلطة التوقيع بالتأشير بالاحرف الأولى من توقيعاتهم أو اسمائهم على صفحات الاتفاق الذى تم التوصل اليه مع ترك التوقيع الرئيسى القائم فى نهاية بنود العقد دون أى تأشيرة عليه والمحدد لرئيس الفريق أو من له سلطة التوقيع دون ان يتم التوقيع عليه منـه ، وبالتالى يكون هناك عدم الالتزام بتنفيذ بنود العقد الا اذا تم التوقيع عليه نهائيا ٠ والتوقيع بالاحرف الاولى ، لا يعتبر قبولا باحكام الاتفاق سواء بصفة موقتة ، او بصفـة نهائية ، ولكنه ليس الا مجرد إعتماد لنص العقد الحائز توقيعه كاملا او اعتماده مـن السلطه المختصه ٠

ثانيا : التوقيع بالتوقيعات كاملة :

أو ما يطلق عليه بالتوقيعات النهائية ، حيث يقوم من له السلطة أو المخـول له حق التوقيع النهائى بالتوقيع على العقد وفقا للصلاحيات المحدده له ويصبـح بذلك سارى المفعول ٠

وفى العادة وبعد المراجعة الدقيقة الشاملة والكاملة للاتفاقية يقوم اعضاء فريـق التفاوض بالتأشير بالاحرف الاولى على الصفحات المختلفة للاتفاق ويترك التوقيـع النهائى لرئيس الفريق أو من له سلطة التوقيع ٠

وبعد ذلك يحدد موعد يتم بناء عليه التوقيع على الاتفاق في حضور الصحافة ورجال الاعلام والمدعوين ثم يتم تبادل النسخ وتبدأ اجراءات التنفيذ الفعلي بعد اعتماد والتصديق وتوثيق الاتفاق اذا كان هذا ضروريا لتنفيذ بنوده ٠

ويجب في هذه المرحلة التأكد من صلاحية الأفراد الذين سيقومون بالتوقيع على الاتفاق التفاوضي وانهم مخولون بذلك وحدود التفويض الموكل اليهم حتى لا يترك مجال لنشوء أي عقبة مستقبله عند التنفيذ ٠
وبصفة عامة فان التوقيع على العقود يتم وفقا لمراسم معينة تتحدد بناء على أهمية العقد ، وأهمية الاطراف التي ستوقعه ، وحجم الصفقة التي سيتم التعاقد عليها وهو ما يمكن توضيحه في المراسم الاتيه : ـ

مراسم التوقيع : ـ

١ ـ تحديد مكان التوقيع وتجهيزه واعداده :

حيث يتعين تحديد مكان التوقيع على العقد الذي تم التوصل اليه وصياغة بنوده ومراجعة الفاظه وكلماته ونسخه ، ومن ثم فانه من الضروري تحديد مكان لتوقيعه ، وهنا قد يتم الاتفاق على ان يكون نفس المكان التي دارت فيه جلسات التفاوض ، وقد يكون مكانا آخر يتم الاتفاق عليه ٠
فاذا كان هذا المكان هو مكان التفاوض ذاته فيتم تجهيزه واعداده ليصبح ملائما لعملية التوقيع وتصبح مسئولية الاعداد ملقاه على عاتق الجهه التي سوف تتحمل نفقات المكان ، فاذا كان الاطراف جميعهم سيساهمون في هذه النفقه يصبح من حقهم ايضا التدخل في عملية الاعداد وتجهيز المكان للتوقيع ٠

- تحديد موعد وتاريخ التوقيع على العقد :

اذا ما تم الاتفاق على مكان التوقيع ، يصبح من اللازم تحديد موعد وتاريخ التوقيع على العقد وفى العادة فانه يتم الاختيار بين ثلاثه مواعيد للتوقيع تمثل ثلاثة بدائل هي :

البديل الأول : التاسعة والنصف صباحا وتمتد جلسة التوقيع ولقاءاته حتى العاشرة والنصف صباحا •

البديل الثاني : الثانية عشرة ظهرا وتمتد لقاءاته حتى الساعة الواحدة ظهرا •

البديل الثالث: السابعة مساء وتمتد لقاءات وجلسات التوقيع حتى الثامنه مساء •

ولكل موعد منها آداب وقواعد خاصة تحكمها ويتعين الالمام بها ومراعاتها حتى تتحقق اهداف التفاوض بنجاح •

بالنسبه للبديل الاول : يتعين ان يعقب التوقيع والرد على اسئلة المحفيين ورجال الاعلام حفل شاي تقدم فيه المرطبات للساده المدعوين ، ويصبح الحفل فرصه لتناول الاحاديث الجانبيه بين رجال الاعلام وبين اعضاء الوفود ولتأكيد الروابط الشخصية بينهما •

ا بالنسبة للبديل الثاني : فيتعين ان يعقب التوقيع والرد على اسئلة الصحفيين حفل غذاء لاعضاء الوفد الآخر فقط ، وتوديعهم بعد حفل الغذاء مباشرة دون ان يكون هناك مزيد من اللقاءات •

ا بالنسبه للبديل الثالث : فيتعين ان يعقب التوقيع والرد على أسئلة الصحفيين دعوه لحضور حفل في احد النوادى الليليه مع تناول العشاء يحضرها ممثلوا الفريقين وتمتد السهره الى ختامها •

٣ ـ تحديد الاشخاص الذين سيتم ابلاغهم ودعوتهم لحضور التوقيع :

وتستند هذه الخطوة الى الاصل التاريخي للمعاهدات ، حيث كان يستلزم وجود عدد من الشهود لصحة التعاقد يقوم كل منهم بالتوقيع كشاهد على صحة توقيعات الطرفين وانهما معروفين لديه وقد قاما بتوقيع هذا الاتفاق .

الا ان بتطور الاعمال وازدياد وسائل التسجيل والتصوير اصبح يتم دعوة بعض الشخصيات العامة لحضور اللحظة التاريخية للتوقيع على الاتفاق وليس للشهادة عليه ، لان مجرد حضور هؤلاء الافراد يعطى انطباعا بجدية التعاقد واحترام تعهدات والتزامات الطرفين ويعني ايضا وجود التزام ادبي واعتراف ضمني من جانب هؤلاء الشهود او الحاضرين لتوقيع بشرعية الاتفاق وعدالته ومناسبته لاطرافه الذين وقعوا عليه .

٤ ـ تحديد الاشخاص الذين سيقومون بالتوقيع :

وفي هذا المجال يتم الاختيار بين اسلوبين اولهما ان ينحصر التوقيع على العقد في شخصين فقط هما رئيسا وفدي الطرفين ، وثانيهما قيام كل افراد فريق التفاوض بالتأشير بالاحرف الاولى على صفحات العقد ، مع توقيع رئيسا الفريق على الصفحة الختاميـــــه بالتوقيعات الكامله على هذا العقد .

٥ ـ تحديد طبيعة ونوع التوقيـــــع :

ويقصد بهذا ان يكون الاتفاق نافذا المفعول وملزما لاطراف العقد بمجرد توقيعــــه او ان يكون ملزما فقط بعد تصديق السلطات المختصه على هذا التوقيع واعتماده مـــــن جانبهـــا .

ولكل من النوعين السابقين مزايا وعيوب ويتعين قبل التوقيع تحديد الاسلوب الـــذي سيستخدم وطبيعة ونوع التوقيع على العقد .

٦ ـ تحديد طريقة ادارة جلسة التوقيع واسلوب ونظام تناوب التوقيعات وتناول وتداول النسخ الموقعه من العقد وتبادلها :

وهى خطوة ترتبط بالخطوة السابقة ايضا .

٧ ـ تحديد طريقة الاعلان والاعلام وتسجيل اللحظه التاريخيه الخاصه بالتوقيع :

حيث يتم دعوه ممثلي الصحف ووكالات الانباء العالميه والمحليه ومندوبي اجهـــــزة الاعلام المختلفة وبصفة خاصة المؤيده لوجهة نظرنا والتي نضمن انها ستقـــــوم بتبني وجهة نظرنا ، وعرضها بأمانة ، ودون تحريف ، فضلا عن امكانية تدخلنا فـــي الصياغة الخبريه والاعلامية بطريق غير مباشر .

٨ ـ تحديد اسلوب وكيفية اذاعة النبأ وعمل الدعاية اللازمة بهدف :

ـ الزام الطرف الآخر بما تم الاتفاق عليــــه .

ـ تحييد وتحجيم وتحذير الاطراف الاخـــرى .

ـ اعلام كل من يهمه الامر بتوقيع الاتفــــاق .

بعض المصطلحات الاجنبية المتداولة في التفاوض :

اتفاق حل وسط	Compromis
قرار ختامي	Final Act
ترتيب موقت	Modus Vinendi
معاهدة	Treaty
اتفاقية	Convention
التصريح	Declaration
صفة الالزام	Obligatory Character
الاعتراف	Recognition
الاعلان	Notification
الاتفاق	Agreement
البروتوكول	Protocol
الميثاق	Pact
تبادل المذكرات	Exchange Of Notes
المحضر المتفق عليه	Agreed Minutes
الاتفاقيات الوديه	Gentelman Agreement
المذكرة	Memorandum - Memoire
المذكرة الشفوية	Note Verbale
الاقتراح	Proposal
الصلاحية	Validity
قوة التنفيذ	Obligatory Force
الصلاحية الشكلية	Pormel Validity
النص (نص الاتفاق)	Text

Vegertiation	تفـــــاوض
Preamlwle	الديباجـــة
Official Languge	اللغة الرسمية
Authetication Of The Text	اعتماد نص الاتفاق
Initialling	التوقيع بالاحرف الاولى
Signature	التوقيـــــع
Singnature Ad Refrendum	التوقيع بشرط الرجوع للسلطة المختصة
Full Powers	القوة الكاملة (الصلاحية الكاملة)
Ratification	التصديـــق
Motrument Of Ratification	وثيقة التصديق
Exchonge Of Ratifications	تبادل التصديقات
Reneruations	التحفظـــات
Adhsion - Accession	الانضمام للاتفاقيات
Object Of The Treaty	محل العقد / موضوعه
Consent	الاعتراف / الرضا
Error	الغلـــــط
Praud - Misrepresntation	الغـــــش
Dureness	الاكـــــراه
Adoption	الادمـــــاج
Renvoi	الاحالـــــه
Moniom	وحدة القانـــون
Interpretetation Of Treaties	معنى التفسير
Recission	الغاء العقـــد
Substitution	احلال عقد محل آخر

Revision	تعديل
Termination	انقضاء
Denunciation	الفسخ بالارادة المنفرده
Clause Relws Sic Stantilws	مبدأ بقاء الامور على احوالها
Force Majeure	القوة القاهرة
Ballance Of Power	توازن القوه
Bargaining	تنازع / تفاوض / فصال
Packaging	اسلوب الصفقه
Agreeing	موافقة / التوصل الى اتفاق
Approach	اقتراب / منهج / اسلوب / طريقة تناول موضوع
Arbitration	تحكيم
Argument	جدال
Constructive Lehauiovr	سلوك بنائي متراكم
Destructive Behaviour	سلوك مخرب مدمر
Improving Behaviour	سلوك يتطور للافضل
Response	استجابه/ رد فعل
Finall Offer	مبادره أخيره / عرض اخير
Summary	ملخص
Creditability	درجة الثقه في/ مقدار ثقه في
Definition	تعريف / مفهوم/ معنى
Linking issues	القضايا ذات الارتباط/ او العلاقة
Addressing	توجيه (حديث / خطاب/ مبادره)
Settlement	تسويه
Preparation	اعداد

Argument	نقاش/ جدال
Signaling	التلميح/ الاشاره الى
Difficulties	عقبات/ مصاعب
Relationship Between Parties	العلاقه بين الاطراف
Tendering	التقدم بمبادره/ او عرض
Concession	تنازل ، امتياز ، حق ممنوح
Adjournment	انقضاض / تأجيل اجتماع
Conditionally	باشتراط
Closing	ختام/ اقفال التفاوض
Postponing	ارجاء
Demonstration	عرض
Deadline	نهائي/ ختامي
Deddine	تاريخ نهائي لعمل معين
External Influence	النفوذ الخارجي
Non - Recognition	عدم الاعتراف
Mandate	تفويض
Gambit	مناوره
Firmness	تحجر / جمود / صلابه
Flexibility	مرونه
Presentation	تقديم
Provocation	استفزاز / تحريض
Legitimacy	صحة / شرعية

مراجع الدراسة

أولا : المراجع باللغة العربية :

١ ـ ابراهيم الدسوقي مرعي ـ الدعوة الاسلامية علما وعملا ـ رسالة الاسلام العدد الثامن عشر ـ المجلس الأعلى للشئون الاسلامية ، القاهرة ١٩٧٨ .

٢ ـ أحمد بهاء الدين ـ محاوراتي مع السادات ـ دار الهلال القاهرة ١٩٨٧ .

٣ ـ د/ أحمد محمد خليفة ـ مقدمة في السلوك الاجرامي ـ دار المعارف بمصر ـ القاهرة ١٩٦٢ .

٤ ـ د/ أحمد محمد عبد الخالق ـ قلق الموت ـ عالم المعرفة ، الكويت ١٩٨٧ .

٥ ـ اورست بنتو ـ مكافحة الجاسوسية ـ ترجمة حميد الرشيد ـ الدار العربية للموسوعات ـ بيروت ١٩٨٦ .

٦ ـ أمين حامد هويدي ـ احاديث في الامن العربي ـ دار الوحدة ـ بيروت ١٩٨٠ .

٧ ـ أ . م . ب تايلور ورسلاوه ـ تشرشل ، اربعة وجوه والرجل ، ترجمة حسن فخر ـ المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بغداد ١٩٨٤ .

٨ ـ ادوارد سترنكولدر ـ اعرف نفسك ـ ترجمة احمد بهادر ، سلسلة كتاب الهلال ـ مؤسسة دار الهلال ـ القاهرة ١٩٥٦ .

٩ ـ اسماعيل فهمي ـ التفاوض من اجل السلام في الشرق الاوسط ، مكتبة مدبولي ـ القاهرة .

١٠ ـ د/ السيد امين شلبي ـ الوفاق الامريكي السوفيتي ـ ١٩٦٢ ـ ١٩٧٦ ـ الهيئة المصرية العامة للكتاب ـ القاهرة ١٩٨١ .

١١ ـ استيان هابر وزملائه ـ حدث في كامب ديفيد ـ المفاوضات على الطريقة الساداتية ـ ترجمة وتوثيق ابراهيم منصور ـ كتاب الأهالي رقم ١٠ ـ القاهرة عام ١٩٨٦ .

١٢ ـ بول فندلي ـ من يجرؤ على الكلام ـ اللوبي الصهيوني وسياسات أمريكا الداخلية والخارجية ـ شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ـ بيروت ١٩٨٦ .

١٣ ـ ج . سي . هيرسون ـ سياسات وأفكار ـ دراسة علمية تحليلية لمفهوم النظرية السياسية والاجتماعية ، مع تطبيقاتها على واقع السياسة الامريكية العامة ـ ترجمة صلاح الدين الشريف ـ مكتبة الانجلو المصرية ـ القاهرة ٨٧ .

١٤ ـ جان بيريه ـ الذكاء والقيم المعنوية في الحرب ، تعريب الشم ديري الهيثم الايوبي ـ المؤسسة العربية للدراسات والنشر ـ بيروت ١٩٨١ .

١٥ ـ جميل كاظم المناف ـ القيادة والازمة الحضارية ـ دار الرشيد للنشر بغداد ١٩٨٠ .

١٦ ـ جولدون البورت ـ وليوبو ستدمان ـ سيكلوجية الاشاعة ـ ترجمة د/ صلاح مخيمر ادارة الشئون العامة والتوجيه المعنوي ـ القاهرة ١٩٦٥ .

١٧ ـ جون لاينز ـ اللغة والمعنى والسياق ـ ترجمة د / عباس صادق الوهاب ـ سلسلة المائة كتاب ـ دار الشئون الثقافية العامة ـ بغداد ١٩٨٧ .

١٨ ـ جون لويس ـ الانسان ذلك الكائن الفريد ـ ترجمة دار الشئون الثقافية العامة ، بغداد ١٩٨٦ .

١٩ ـ جيمس بندر ـ طريق الشخصية الجذابة ـ ترجمة عبد المنعم محمد الزيادي مكتبة الخانجي بمصر ـ القاهرة ١٩٨١ .

٢٠ ـ حسن مصطفى ـ معارك بالجبهة المصرية في حرب رمضان ١٩٧٣م . مديرية المطابع العسكرية ـ بغداد ١٩٨٢ .

٢١ ـ دولي ... ـ رولد ويلسون ـ ترجمة فتحي ابو رضعد ـ الدار القومية ـ القاهرة ١٩٦٦ .

٢٢ ـ ديفيد وايز ، وتوماس أوس ـ الحكومة الخفية ـ ترجمة جورج عزيز دار المعارف بمصر ـ القاهرة ١٩٦٦ •

٢٣ ـ د / رشاد عبد الله الشامي ـ الشخصية اليهودية الاسرائيلية والروح العدوانية ، عالم المعرفة ـ الكويت ـ ١٩٨٦ •

٢٤ ـ روبير ميرول ـ مذكرات أحمد بن بله ـ ترجمة العفيف الاخضر ـ دار الاداب ، بيروت ١٩٨١ •

٢٥ ـ أولان داليز ـ طريقة التحليل النفسي والعقيدة الفرويدية ـ ترجمة حافظ الجمالي ـ المؤسسة العربية للدراسات والنشر ـ بغداد ١٩٨٤ •

٢٦ ـ ريتشارد • س • لازاروس ـ الشخصية ـ ترجمة د / سيد محمد غنيم دار الشروق ، القاهرة ١٩٨٤ •

٢٧ ـ د / سائد البرغوثي ـ ديناميكية النجاح ـ الدار السعودية للنشر والتوزيع ـ جدة ١٩٨٥ •

٢٨ ـ سامي حكيم ـ معاهدات ليبيا مع بريطانيا وأمريكا وفرنسا ـ تحليلها ونصوصها ـ دار المعرفة ـ القاهرة ١٩٦٤ •

٢٩ ـ سايروس فانس ـ خيارات صعبة ـ المركز العربي للمعلومات ـ بيروت ١٩٨٤ •

٣٠ ـ سعد البزاز ـ الحرب السرية ـ خفايا الدور الاسرائيلي في حرب الخليج ـ مركز العالم الثالث للدراسات والنشر ـ لندن ١٩٨٧ •

٣١ ـ سمير شيخاني ـ سبيلك الى السعادة والنجاح ـ دار الافاق الجديدة بيروت ١٩٨٢ •

٣٢ ـ سندرسن باشا ـ عشرة آلاف ليله وليله ـ مذكرات سندرسن باشا طبيب العائلة الملكية في العراق ١٩١٨ ـ ١٩٤٦ ، ترجمة سليم طه التكريتي ـ الطبعة الثالثه ـ منشورات مكتبه التحرير ـ بغداد ١٩٨٥ •

٢٣ ـ د / سوزانا ميلر ـ سيكولوجية اللعب ـ ترجمة د / حسن عيسى ـ عال
المعرفة ـ الكويت ١٩٨٧ .

٢٤ ـ شوقي عبد الناصر ـ بروتوكولات حكماء صهيون وتعاليم التلمود ـ مطا
دار التعاون للطباعة والنشر ـ القاهرة .

٢٥ ـ د / صديق محمد عفيفي ، د / جرجس حزين سعد ـ التفاوض الفعال في الم
والأعمال ـ مكتبة عين شمس ـ القاهرة ١٩٨٦ .

٢٦ ـ صلاح الدين حافظ ـ صراع القوى العظمى حول القرن الأفريقي ـ عالـ
المعرفة ـ الكويت ١٩٨٧ .

٢٧ ـ صلاح نصر ـ الحرب النفسية ـ معركة الكلمة والمعتقد ـ دار القاهـ
للطباعة والنشر ـ القاهرة ١٩٦٦ .

٢٨ ـ صلاح محمد نصر ـ الحرب الخفيه ـ فلسفه الجاسوسية ومقاومتها ـ الوط
العربي للنشر والتوزيع ـ بيروت ١٩٨٠ .

٢٩ ـ صلاح نصر ـ حرب العقل والمعرفة ـ الوطن العربي للنشر والتوزيـ
بيروت ١٩٨٥ .

٤٠ ـ عازار وايزمان ، موشي دايان ... ماذا نأخذ بالمفاوضات ـ ترجمة وتقديم با
منير الريس ـ دار الحوار للنشر والتوزيع ـ اللاذقية (بدون تاريخ) .

٤١ ـ ضياء الدين داود ـ سنوات مع عبد الناصر ـ دار الموقف العربي ، القاهـ
عام ١٩٨٤ .

٤٢ ـ طارق البشري ـ سعد زغلول يفاوض الاستعمار ـ دراسة في المفاوضـ
المصرية البريطانية ١٩٢٠ ـ ١٩٢٤ ـ الهيئة المصرية العامة للكتـ
القاهرة ١٩٧٧ .

٤٣ ــ فاضل زكي محمد ــ السياسة من وراء الاستراتيجية ــ الموسوعة الصغيرة دائرة الشئون الثقافية والنشر ــ بغداد ١٩٨٦ ·

٤٤ ــ فرانز فون بابن ــ مذكرات فرانز فون بابن ــ ترجمة فاروق الحريري ــ دار آفاق عربية للصحافة والنشر ــ بغداد ١٩٨٥ ·

٤٥ ــ فيصل عباس ــ اشكالات المعالجة النفسية ــ دار المسيرة ــ بيروت ١٩٨٢ ·

٤٦ ــ كرين برينتون ــ تشكيل العقل الحديث ــ ترجمة شوقي جلال ــ عالم المعرفة ــ الكويت ١٩٨٤ ·

٤٧ ــ كمال حسن علي ــ محاربون ومفاوضون ــ مركز الاهرام للترجمة والنشر ــ القاهرة ١٩٨٦ ·

٤٨ ــ ليونارد ·ر· سايس ــ القيادة ــ حقيقه ما يفعله المديرين الاكفاء وكيف يفعلونه ــ ترجمة كمال السيد ــ مركز الاهرام للطباعة والنشر ــ القاهرة ١٩٨٠ ·

٤٩ ــ ليونيل روبي ــ في الاقناع ــ ترجمة د / محمد علي العريان ــ مكتبه الانجلو المصرية ــ القاهرة ١٩٦١ ·

٥٠ ــ عثمان أحمد عثمان ــ صفحات من تجربتي ــ المكتب المصري الحديث القاهرة عام ١٩٨١ ·

٥١ ــ د / عصام صادق رمضان ــ المعاهدات غير المتكافئة في القانون الدولي ــ دار النهضة العربية ــ القاهرة ١٩٧٨ ·

٥٢ ــ د / علي أحمد علي ــ الأسس العامة للسلوك مع التطبيق على السلوك التنظيمي ــ مكتبة عين شمس ــ القاهرة (بدون تاريخ) ·

٥٣ ــ ما يلزكو بلاند ــ لعبة الامم ــ تعريب مروان خير ــ مكتبة الزيتونه بيروت ١٩٧٠ ·

٥٤ ــ مجموعة من القادة السوفييت ــ الاستراتيجية الحربية من وجهة النظر السوفييتية ــ ترجمة محمد عبد الحليم ابو غزالة ــ دار الكاتب العربي للطباعة والنشر ــ القاهرة (بدون تاريخ) ٠

٥٥ ــ محمد ابراهيم كامل ــ السلام الضائع في كامب ديفيد ــ كتاب الاهالي رقم ١٢ القاهرة ١٩٨٧ ٠

٥٦ ــ محمد حافظ اسماعيل ــ امن مصر القومي في عصر التحديات ــ مركز الاهرام للترجمة النشر ــ القاهرة ١٩٨٧ ٠

٥٧ ــ د / محمد حافظ غانم ــ المعاهدات ــ دراسة لاحكام القانون الدولي ولتطبيقاتها في العالم العربي ــ معهد الدراسات العربية ــ القاهرة ١٩٦١ ٠

٥٨ ــ محمد حسنين هيكل ــ وقائع تحقيق سياسي أمام المدعي الاشتراكي ــ الطبعة الثالثة ــ شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ــ بيروت ١٩٨٣ ٠

٥٩ ــ محمد حسنين هيكل ــ قضية السويس ــ آخر المعارك في عصر العمالقة شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ــ بيروت ١٩٨٢ ٠

٦٠ ــ محمد حسنين هيكل ــ أفاق الثمانينات ــ شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ــ بيروت ١٩٨١ ٠

٦١ ــ محمد حسنين هيكل ــ زيارة جديدة للتاريخ ــ شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ــ بيروت ١٩٨٥ ٠

٦٢ ــ محمد حسنين هيكل ــ خريف الغضب ــ قصة بداية ونهاية عصر انور السادات شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ــ بيروت ١٩٨٥ ٠

٦٣ ــ محمد حسنين هيكل ــ ملفات السويس ــ حرب الثلاثين سنه ــ مركز الاهرام للترجمة والنشر ــ القاهرة ١٩٨٦ ٠

٦٤ ـ محمد حسنين هيكل ـ أحاديث في العاصفة ـ دار الشروق ـ القاهرة ١٩٨٧ .

٦٥ ـ محمد حسنين هيكل ـ السلام المستحيل والديمقراطية الغائبة ـ رسائل الى صديق هناك ـ شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ـ بيروت ١٩٨٦ .

٦٦ ـ محمد زكي الدين ـ الماسونية بين الحقيقة والشعارات ـ الدار السعودية للنشر والتوزيع ـ جدة ١٩٨٣ .

٦٧ ـ د / محمد عارف ـ الجريمة في المجتمع ـ نقد منهجي لتفسير السلوك الاجرامي ـ مكتبة الانجلو المصرية ـ القاهرة ١٩٨١ .

٦٨ ـ د / محمد علي العويني ـ العلوم السياسية ـ دراسة في الاصول والنظريات والتطبيق ـ عالم الكتب ـ القاهرة ١٩٨٨ .

٦٩ ـ د / محمد عماد الدين اسماعيل ـ المنهج العلمي وتفسير السلوك دار النهضة المصرية ـ القاهرة ١٩٧٨ .

٧٠ ـ محمد فريد ـ امبراطورية المخابرات ـ مطابع انترناشيونال برس القاهرة عام ١٩٨٧ .

٧١ ـ د / محمد مؤنس محب الدين ـ الارهاب في القانون الجنائي على المستويين الوطني والدولي ـ دراسة قانونية مقارنة ـ مكتبة الانجلو المصرية ـ القاهرة ١٩٨٧ .

٧٢ ـ محمود عوض ـ الحرب الرابعة ـ سري جدا ـ المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر ـ الاسكندرية ـ ١٩٧٤ .

٧٣ ـ محمود عوض ـ وعليكم السلام ـ دار المستقبل العربي ـ القاهرة ١٩٨٤ .

٧٤ ـ د./ منير حسين فوزي ـ العلوم السلوكية والانسانية في الطب ـ مكتبة النهضة المصرية ـ القاهرة ١٩٨٢ .

٧٥ ـ موريس روكلين ـ تاريخ علم النفس ـ ترجمة د / علي زيعور ـ دار الاندلس للطباعة والنشر والتوزيع ـ بيروت ١٩٨٢ .

٧٦ ـ نايجل ويست ـ خيط الخداع ـ أساطير التجسس في الحرب العالمية الثانية ترجمة منير عباس مظفر ـ سلسلة المائة كتاب ـ دار الشؤون الثقافية العامة ـ بغداد ١٩٨٦ .

٧٧ ـ نيقولو مكيافيلي ـ الامير ـ تراث الفكر السياسي قبل الامير وبعده ، تعريب خيري حماد ـ دار الافاق الجديدة ـ بيروت ١٩٨٢ .

٧٨ ـ نيقولو مكيافيلي ـ مطارحات مكيافيلي ـ منشورات دار الافاق الجديدة ـ بيروت عام ١٩٨٢ .

٧٩ ـ هربرت أ . شيللر ـ المتلاعبون بالعقول ـ ترجمة عبد السلام رضوان سلسلة عالم المعرفة ـ الكويت ١٩٨٦ .

٨٠ ـ هنري فورد ـ اليهودي العالمي ـ المشكلة الاولى التي تواجه العالم ، تعريب خيري حماد ـ دار الافاق الحديث ـ بيروت (بدون تاريخ) .

٨١ ـ هنري كيسنجر ـ درب السلام الصعب ـ ترجمة الدكتور / علي مقلد ـ الـ دار العربية للطباعة والنشر والتوزيع ـ الطبعة الثانية ـ بيروت ١٩٨٤ .

٨٢ ـ هنري كيسنجر ـ مذكرات كيسنجر في البيت الابيض ـ ترجمة خليل فريحات ـ دار طلاس للطباعة والنشر ـ دمشق ١٩٨٥ .

٨٣ ـ وديع فرج ـ مصر والاتفاقيات الاقليمية ـ دار الفصول ـ القاهرة (بدون تاريخ)

ثانيا : المراجـع الأجنبيــة :

1. Argyle, Michael, Social Interaction, Atherton Press, Newyork 1969.

2. Arnold, John D. and Tompkins, Bert, How to Make the right decisions. Ballantine Books, Newyork 1982.

3. Barker, Larry, Lisening Behavior, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.1971.

4. Beaufre, Andre, An Introduction to strategy, tronslated by R.H. Barry, Faber and Faber 1965.

5. Brand, Willy, etal, North-South; Aprogramme for survival, Report of the inden pendent Commision on inter national development Issues; Pan Books London 1980.

6. Branson, Robert M., Coping with difficult people in Business and life, Ballantine Books, Newyork. 1981.

7. Brown, Leroy, How to Acquire Amillion dollar personality, Predrick fell Inc., N.York, 1968.

8. Church, Joseph, donguage and the discovery of reality, Randon House N.york 1961.

9. Cho.Emily and, Huder sharmine, Looking working, Living Terrific twenty, four hours a day, G.P. Putnams sons. N.york 1982.

10. Coker, Ed Stuttard, Geoffrey, (Edits))The Bargaining Context, Arrow Books, London 1976.

11. Colins, John M., Grand Strategy, Naval Institute Press, Annapolis, 1973.

12. Doyle, Michael and Strauss, david, Howto make meetings work, playboy press Chicago 1976.

13. Elses, Janet, the Four minute seller, Row Books, London 1984.

14. Fisher, Roger, International Conflict For Beginners, Harper and Row, New York 1969.

15. Fisher, Roger & Ury, William, Getting to YES : Negotiating Agreement Without Givingin , Hutchinoon, London 1983.

16. Fisher, R. and Ury W., Getting to yes, Houghton Mifflin, Boston 1981.

17. Galbraith, John Kenneth, Economics and Public Purpose, Houghton Mifflin Company, Boston 1973.

18, Houwver, dennis A., Howto inprove your Negotiation Shills, Alexander Hamilton institute incorporated, Newyork 1984.

19. Karrass, Chester Lt., The Negotiatiating Game, Thomas Y. Crowell Publishers N. York, 1970.

20, Ilich, John, Power Neqotiatinng, addison wesly Publishing Co. Readung, Ma. 1980.

21. Karrass Chester lt. Give and Take: the Comp Gide to Negotiati ng strategies and tactico. Thomas Y. Grawell Publishers, New york 1974.

22. Kennedy Govin, Everything is Negotiable, Businss Books, London 1984.

23. Kennedy Govin and Benson John and Mcmillan Shon, Managing Negotiation, Second edition, Business Bonds London 1984.

24. Kissinger, Henry, What house years Little, Brows Boston 1979.

25. Knapp, Mark L. Nonmerbal Communication in Huma interaction, Holt, Rinhort andwinstion, Newyork

26. Kniveton, Bromley & Towers, Brian, Training For Negotiating: a guide for Management and employee Negotiators, Business Books, London 1978.

27. La queur, Walter, Conforntation, The middle easta World Politics, Abantom Books, N.York 1914.

28. Lauren, Paul Gordon, Diplomacy, the free press, NewYork 1079.

29. Lazaraus, R.S., Psychological stress and the Copi Process, Mc. graw Hill, New york 1966.

30. Lessem, Ronnie, the Roots of Excellence, Fantana Paperback, London, 1985.

31. Marlin, Laurence, Strategic The ght in the Nuclear Age, John Hopkino University press, Baltimore,1979

32. Meyrick, Hazel Cosmopolitans survival Guide, Edury press London 1976.

33. Molloy, John J.Dress for Success, Warner Books, Newyork 1976.

34. Morley, I. and Stepheson, G. the social psychology of Barganing, George Allen and Mnwin Ltd, London 1977,

35. O'Connell, Sandra E,the manager as communicator, Harper and Row, Newyork 1979.

36. Posner, Mitchell J., Executive Essentials Avon Books, Newyork 1982.

37. Raiffa, Howard, the art and Science of negatiation, Harvard university press, Bostion 1982.

38. Rosenau, Jones M., the Scientific study of Foreign Policy, the free press, N.york 1971.

39. Rubin, J.A.S., and Brazn, B.R., the Social psychology of Borgaining and Negotiation academic press, Newyork 1975.

40. Ryby, Lionel, the Art of making Sense Fowicett publications, Inc. Newyork 1968.

41. Schelling, Thomas, C., the strategy of Conflict, Harvard university press. cambridge, Massachausetts 1960.

42. Scot, Bill, the skills of Negatiating, Gower House, Hampshire 1983.

43. Seltz, David D. and Modica Algred J., Negotiate your way to success, New American library, Newyc 1980.

44, Walton, Richard E..& Mckersie, Robert B., A Behavioural Theory of Labor Negotiations : an analysis of a social interaction system, Mc Grau Newyork 1965.

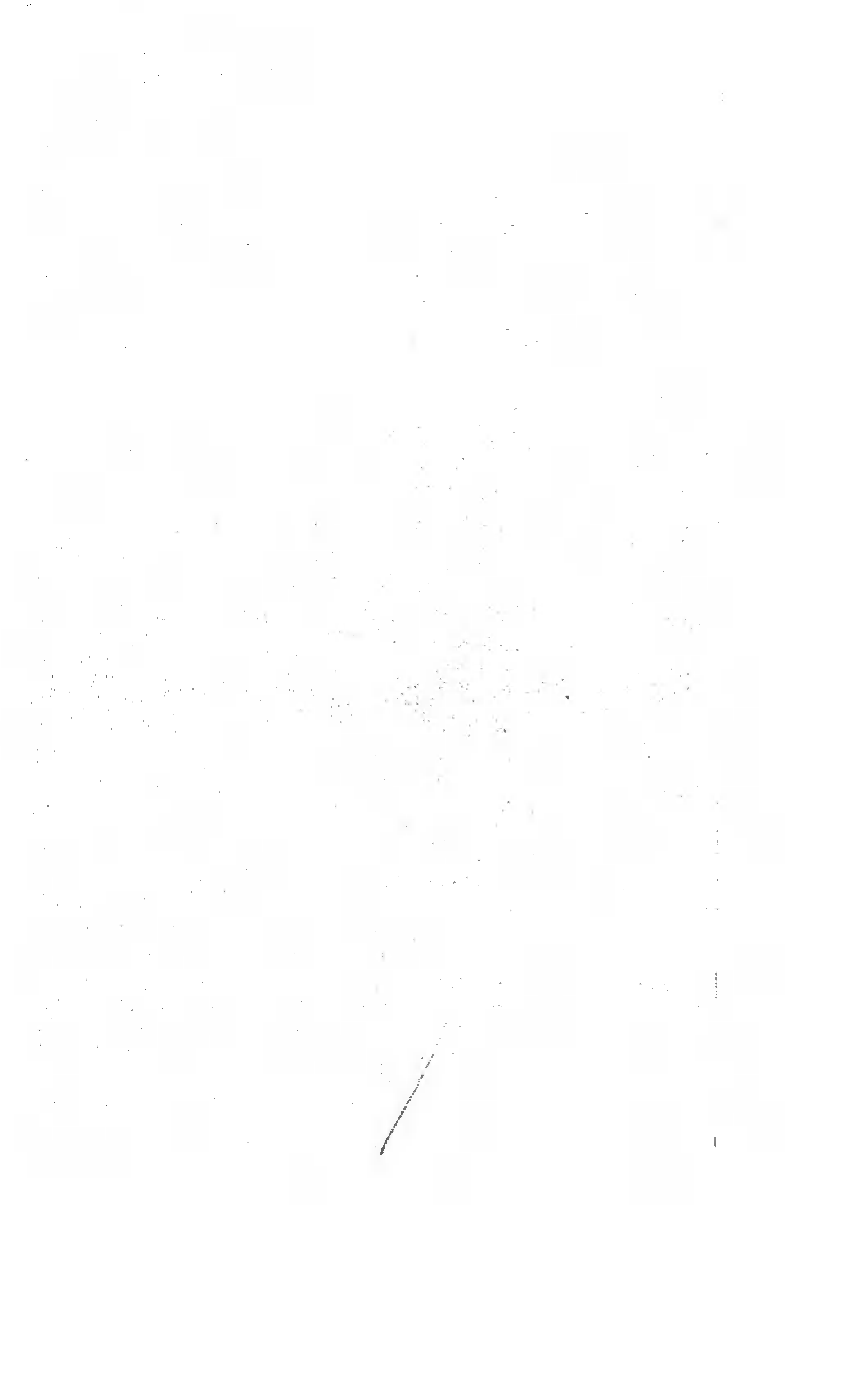
45. Weiner, Elliot, the Ostrich Complex, a personali plan of actions for overcoming the fears that Ho you Bach, Worner Books, Newyork 1986.

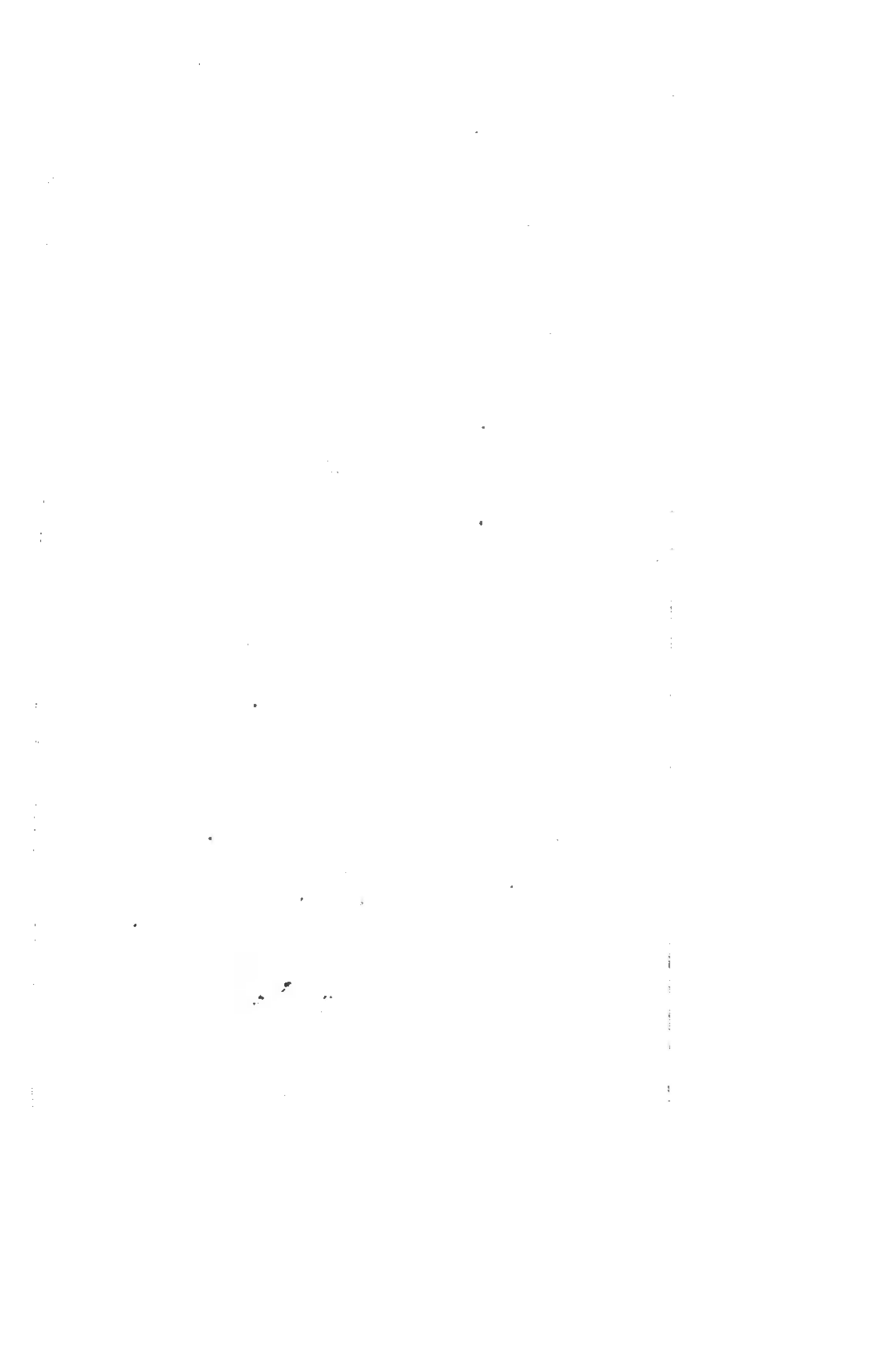
46. Williams R. and long J., Toward a selfmanaged li style, Houghton mifflin. Boston 1975.

47. Zartman I.W., The 50% solution, how to bargain successfully with hijachers, strikers, bosses, oi magnates, Arabs, Russians, and other worthy oppon in This modern world, Anchor Books, Doubleday, Newyork,1976.

48. Zartman, I.W.,(edi) the negotiation process the ories and Applications. Sage Beverly Hills 1978.

49. Zumin, Leonard M.D. and Zumin, Natalie Contact, the First four Minutes Balloatind Books, Newyork 1972.





رقم الإيداع ١٩٨٨/٢٠٣١
الترقيم الدولي : ٦ – ٠٩٤٨ – ٠٥ – ٩٧٧

مطبعة العمرانية للأوفست
١٨ ش زهران عمرانية غربية جيزة
ت : ٥٢٧٥٥٠٠

الناشر
مكتبة الأنجلو المصرية
١٦٥ شارع محمد فريد القاهرة